سلسلة إصدارات التدريب الإداري

إدارة الأزمات

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفى

الناشر
مؤسسة حورس الدولية
للنشر والتوزيع
١٤٤ ش طيبه - سبورتنج - الإسكندرية
ت.ف : ٥٩٢٢١٧٩ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

الطبعة الأولى ٢٠٠٦

رقم الإيداع بدار الكتب
٢٠٠٥/٢١٩٩٤

الترقيم الدولى I.S.B.N
977-368-135-1

مدير النشر
مصطفى غنيم

أسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفى
عنوان المصنف/ سلسلة التدريب الإدارى

الإخراج وفصل الألوان
وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة
جرافيك : أحمد أمين
الإخراج الفنى : أحمد أمين

بسم الله الرحمن الرحيم

قال إني ليحزنني أن تذهبوا به وأخاف أن يأكله
الذئب وأنتم عنه غافلون

صدق الله العظيم

سورة يوسف - آية ١٣

تقديم

عندما تقع الأزمة فإن الإيقاع اليومي لحياتنا الاعتيادية يضطرب فجأة، يشتد التوتر ويستفحل، تندلع الانفعالات وتتفجر، ويتعاظم اللامتوقع، وهنا يتعين على المنظمات والأفراد أن يتكيفوا مع الواقع الجديد، ففي الواقع الجديد كل شئ عرضة للتغيير السريع.

ويأتي رد فعل الأفراد والمنظمات بأشكال مختلفة فقد يكون بشكل عدم إيمان أو اقتناع، رفضاً وإنكاراً غضباً وحيرة.

والأزمة تضعنا في مفترق الطرق، إما الانتهاء أو البقاء، والبقاء الذي نبتغيه لا يعني مجرد الفرق بين العيش والموت، بل هو الحياة والنمو، الحياة التي هي ديناميكية ناجحة مع المتغيرات التي لا يمكن تجنبها، إنها جعل الأزمة فرصة للنمو والتقدم.

أ. د. محمد الصيرفي
٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

والآن عزيزي القارئ:

قبل أن نتجول معاً خلال صفحات هذا البرنامج هيا بنا نحاول الإجابة على الاستبيان التالي وذلك من خلال وضع علامة (صح) في الحقل الذي يمثل الإجابة المفضلة لديك

استبيان المنظمة والأزمات

م	الجملة	كثيراً جداً	كثيراً	إلى حد ما	قليل	قليل جداً
١	تؤثر المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع في تعرض منظمتك للأزمة					
٢	تساعد المنافسة مع الشركات على تطوير إمكانات منظمتك لمواجهة الأزمة					
٣	تتبع منظمتك تطوير علاقة ولاء وثقة طويلة الأمد مع الموردين					
٤	تتمكن منظمتك من تسخير جهود العاملين والعمل معهم كفريق عمل أثناء الأزمة					
٥	يؤثر التغيير والقوانين والتشريعات في حدوث أزمة في منظمتك					
٦	تساهم القوانين والتشريعات في حماية منظمتك من الجهات المستفيدة					
٧	تساهم قيم ومبادئ أفراد المجتمع المتباينة في إحداث أزمة داخل منظمتك					

م	الجملة	كثيراً جداً	كثيراً	إلى حد ما	قليل	قليل جداً
٨	تشكل التطورات الاجتماعية ضغطاً مضاعفاً على منظمتك وأعضائها					
٩	تنجح منظمتك خلال الأزمة في استحداث نظام معلومات مناسب يساعد في اتخاذ القرار الصحيح					
١٠	يؤثر الضغط الناتج عن زيادة الصلاحية المفوضة للمدراء أثناء الأزمة سلباً في عملية اتخاذ القرار					
١١	تتسم القرارات المتخذة أثناء الأزمة بالازدواجية					
١٢	ينجح المدراء في توظيف قدراتهم الشخصية لاتخاذ القرار خلال الأزمة					
١٣	تلعب شخصية متخذ القرار دوراً في تفاقم الأزمة وتعقيد الموقف داخل منظمتك					
١٤	تلائم القرارات الماضية في حل المشكلات الآنية والمستقبلية في منظمتك					
١٥	تؤثر الإجراءات القياسية المتبعة في الأزمات السابقة إيجابياً في أدائك أثناء الأزمة					
١٦	تؤثر البرامج التطويرية للمدراء في أدائك أثناء الأزمة					

م	الجملة	كثيراً جداً	كثيراً	إلى حد ما	قليل	قليل جداً
١٧	يسبب نقص الخبرة لدى إدارة المنظمة في حصول أزمة داخل منظمتك					
١٨	يخدم الهيكل التنظيمي الحالي لمنظمتك الاستجابات السريعة والخلاقة					
١٩	يعتمد على الاستشاريين والإدارة بالمشاركة لتحديد نقاط الاختناق التي تتعرض لها منظمتك					
٢٠	تعتقد أن بقاء منظمتك واستمرارها أثناء الأزمة يعتمد على تغيير إدارة المنظمة أو تحديث أساليب العمل					
٢١	تعتقد بضرورة تخويلك المنفذين لصلاحيات أكثر أثناء الأزمة					
٢٢	يشاركك العاملون في المستويات التنظيمية الأدنى في عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة					
٢٣	تستطيع أن تصف الأزمة في منظمتك على أنها شديدة					
٢٤	تؤثر الأزمة في منظمتك					
٢٥	تتضرر منظمتك بسبب الأزمة					

م	الجملة	كثيراً جداً	كثيراً	إلى حد ما	قليل	قليل جداً
٢٦	يمكن أن تكون الأزمة ذات تأثير غير متوقع					
٢٧	تم التخطيط للأزمة بالرغم من أنها موقف مفاجئ ومن الصعوبة أن تخطط لكل الاحتمالات					
٢٨	تؤدي الأزمة إلى إحداث تغيير في تسلسل أهداف المنظمة الرئيسية					
٢٩	تكون الإجراءات المتخذة أثناء الأزمة من قبل إدارة المنظمة صحيحة ومناسبة					
٣٠	تحديد السقف الزمني للعمل أثناء الأزمة إيجابيا					
٣١	التريث في اتخاذ القرار خلال الأزمة ضروري ومفيد					
٣٢	منحك موقف الأزمة فرصة للتطوير والتقدم في العمل					
٣٣	تحفز الأزمة عملية الإبداع والخلق					
٣٤	تشعر بالقلق وعدم الارتياح أثناء الأزمة					
٣٥	تنخفض قدرة المدراء على التأثير على المرؤوسين					

م	الجملة	كثيراً جداً	كثيراً	إلى حد ما	قليل	قليل جداً
٣٦	تشعر بالعزلة والانطواء (الوحدة)					
٣٧	ازداد الضغط على منظمتك لتحقيق مستوى أداء أعلى					
٣٨	ازدياد وتنويع الواجبات الملقاة على عاتق أفراد المستوى التنظيمي الأدنى					
٣٩	يزداد التماسك بين المتعاملين					
٤٠	تزداد صعوبة اتخاذ القرارات المهمة					
	يزداد إسناد وتشجيع العاملين					
٢	تكون المعلومات غير دقيقة					
٤٣	تزداد قدرتي على أخذ المبادرة					
٤٤	تزداد قدرتي على تحمل مسئولية والاعتماد على الذات					
٤٥	تزداد قدرتي على التكيف للتصرف بمرونة					
٤٦	تزداد قدرتي على التعامل مع الوقت بنضج					
٤٧	تزداد قدرتي على فرض الاحترام والسيطرة على النزعات الذاتية الضيقة والاعتزاز بالذات					
٤٨	تزداد قدرتي على الانتباه والتركيز على المتغيرات المؤثرة في العمل.					

م	الجملة	كثيراً جداً	كثيراً	إلى حد ما	قليل	قليل جداً
٤٩	تزداد رغبتي في تجنب الدخول في تفاصيل مشكلات العمل					
٥٠	تزداد رغبتي في تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الأدنى					
٥١	تزداد حالات الغياب وترك العمل					
	تزداد المسئولية الملقاة على عاتقي					
٥٢	أنجز عملي بدون رغبة					
٥٣ ٥٤	تزداد فرص انتقاء العاملين ليعملوا معي مباشرة					
	تحصل زيادة في الأجور والحوافز					
٥٥ ٥٦	هناك فرصة للترقية أكثر من الأوقات الاعتيادية					
٥٧	يحدث إرباك في العمل وأعمل بدون أن أعرف ما يلزم بالتحديد					
٥٨	أشعر بالخطر من عواقب التنفيذ ونتائجه المستقبلية					
٥٩	أرغب بالعمل بعد ساعات العمل الرسمي أو أخذ العمل إلى البيت (إذا كان ممكنا)					

م	الجملة	كثيراً جداً	كثيراً	إلى حد ما	قليل	قليل جداً
٦٠	تعتقد أن تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات أثناء الأزمة واضح ومحدد					
٦١	تقع على عاتقك مهمة تحديد المهام المناطة بكل فرد وتوزيع الأدوار					
٦٢	تقع على عاتقك مهمة وضع الأهداف وشرحها للعاملين					
٦٣	تقع على عاتقك مسئولية تحديد وتوزيع مهام جديدة على العاملين إذا تطلب موقف الأزمة استحداث هذه المهام					
٦٤	تكون التعليمات حول إجراءات العمل أثناء الأزمة مدونة ومعروفة للجميع					
٦٥	يعاقب العاملون نتيجة للأخطاء التي يقومون بها أثناء فترة الأزمة					
٦٦	تركز إدارة المنظمة أثناء الأزمة على ضرورة الاستمرار باتباع الإجراءات والتسلسل الأصولي					
٦٧	يتم الرجوع أثناء الأزمة إلى الشخص المفوض قبل اتخاذ أي إجراء					
٦٨	تشعر بأنك رئيس نفسك في تأدية عملك أثناء الأزمة					

مفهوم الأزمة التنظيمية

- **طبقاً لقاموس webster**

الأزمة هي نقطة الانتقال إلى الأحسن أو الأسوأ في مرض حاد.

- **وطبقاً لقاموس المورد**

الأزمة هي تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة

- **والأزمة في اللغة الصينية**

تتكون من مقطعين هما

Wet -	J1
التهديد	الفرص

- **والأزمة في المفهوم السياسي**

هي الموقف الذي يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية في المواجهة أو التوصل إلى حل بين الأطراف

- **والأزمة بالمفهوم الدولي**

هي تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف ينطوي على تهديد مباشر للقيم والمصالح الجوهرية للدولة.

- **وفي المفهوم الاقتصادي**

الأزمة هي النتيجة الحتمية للنزاع القائم بين التحالفات المتنافسة والتي تحاول أن تكون هي الرابحة

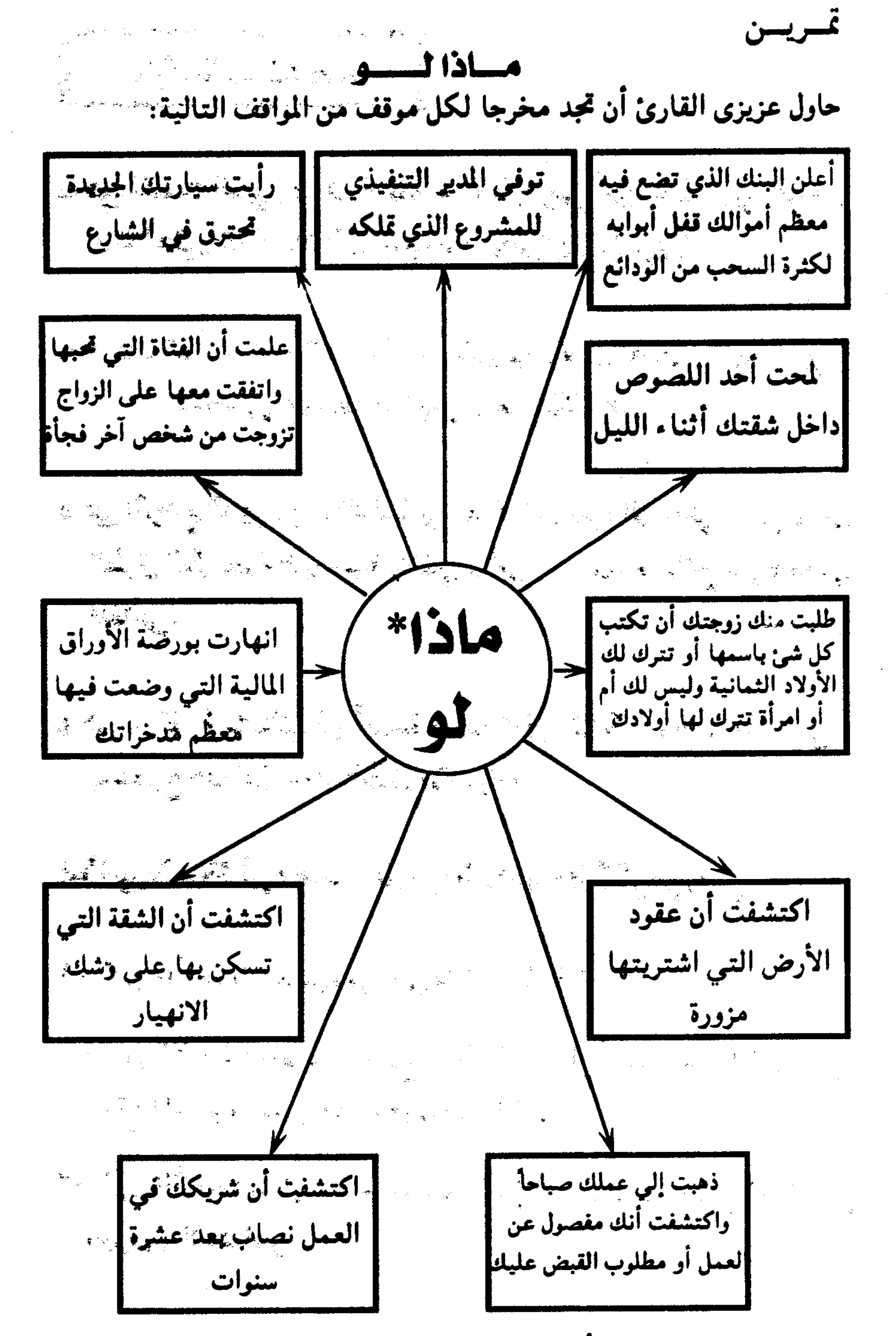
- **والأزمة من وجهة نظر علماء الاجتماع**

هي التي تحدث عندما يواجه الفرد تغير في موقف حياتي يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل الاعتيادية اليومية وبحيث يؤدي ذلك إلى تمزق التوازن العاطفي للفرد إذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة

تمــريــن

مـــاذا لــــو

حاول عزيزى القارئ أن تجد مخرجا لكل موقف من المواقف التالية:



* د. سيد الهواري - إدارة الأزمات - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٨ ص ٨٣-٨٤

الأزمة التنظيمية

* هي الحدث الذي يعرض المنظمة للخطر وفي أقل تقدير يولد ضغطاً هائلاً على طاقات المنظمة ومواردها وقدراتها وإدارتها.

* الموقف الذي يهدد الأهداف ذات الأسبقية العالية للمنظمة مع محدودية المخصص للاستجابة وتوفر عنصر المفاجأة.

* هي الوضع الذي يواجه المنظمة والذي لا تستطيع التعامل معه باعتماد الطرق الطبيعية الروتينية والذي يتأتى عند ضغط ناتج عن التغيير المفاجئ.

* هي مرقف استثنائي ذو أهمية حرجة تواجه المنظمة وأفرادها والذي لا يستطيع التعامل معه بالطرق الاعتيادية.

هذا ويلاحظ أن مجمل التعاريف السابقة تركز على:

١- كون الأزمة التنظيمية هي موقفاً استثنائياً غير عادي.

٢- كون الأزمة التنظيمية تضع المنظمة بكامل أعضاؤها وإدارتها في موقع المواجهة وليس جهة معينة دون أخري.

٣- كون الأزمة التنظيمية تستوجب نظم إدارية تختلف عن إدارة العمل اليومي الاعتيادي.

تدريبات عملية (*)

حالة (١)

تعرض مسؤول المحاسبة في منظمتك لنقص في السيولة ومن مسؤوليته دفع الرواتب، وكان الوقت قبل دفع الرواتب بيومين عندما راجع حسابات المنظمة ووجد أنه ليس لديه سيولة لدفع الرواتب بعد يومين .

ماذا يفعل مسئول المحاسبة لتجنب وقوع الأزمة؟

حالة (٢)

لنفترض نفس حالة نقص السيولة في حالة رقم (١) أعلاه، ولكن مسئول المحاسبة هذه المرة ليس على رأس عمله وهو خارج البلاد.

وقبل يومين من دفع الرواتب أصدر قسم المحاسبة جدولاً مرفقاً به شيكات الرواتب وأرسل للتوقيع من قبل مدير عام المنظمة.

لم ينتبه المدير العام لوضع المنظمة المالي عندما وقع الشيكات وجدول الرواتب.

قبل البنك الشيكات وبدأ يكشف عن رصيد المنظمة لتغطية دفع شيكات الرواتب ولكن الاشاعات بدأت تنتشر «لا يستطيعون دفع الرواتب»، وفي اليوم التالي ظهر في الصحف: «رغم أنه تم فعلاً تغطية شيكات الرواتب من قبل البنك إلا أن هذه المشكلة بسيطة وقد دفعنا جميع التزاماتنا تجاه الموظفين وأن هذه الإشاعات بأننا قد أفلسنا عارية عن الصحة».

(*) عز الدين الرازم - التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات دار الخوجا بغداد ١٩٩٥ .

لقد شكل هذا الاحتجاج شرارة الأزمة.

بدأ الموردون يطلبون تسديد التزامات المؤسسة لهم نقداً وفوراً، وبدأ البنك يضغط لتسديد الائتمان للمنظمة، علاوة علي معنوية العاملين والموظفين السيئة.

وبدأ بعض المسئولين بترك المنظمة واستقطبوا من قبل المنظمات المنافسة.

قام المدير العام للمنظمة بملاحقة الجميع قضائيا (المنافسين والموظفين السابقين) ووجدت الصحف موضوعاً حيوياً في الكتابة وملاحقة القضايا.. وساءت سمعة المنظمة.

حلل الحالة السابقة

حالة (٢)

تعرض شارع لمرور السيارات لانبعاج في الأسفلت في يوم صيف مما سبب حدوث أزمة في السير وتعطيل لحركة المرور.

استجاب فريق لتصليح الطريق وتولى المراقب مهمة إدارة الأزمة، وقرر الاتصال بإدارة السير لتنبؤه بالحاجة لهم بعد انتهاء تصليح الطريق (حدوث أزمة سير)، كذلك طلب المراقب بعض المواد اللازمة لتصليح الطريق وبعض إشارات التحذير وأعطى أمراً ببدء العمل للعمال الستة، حلل الموقف من الأزمة من حيث:-

١- وجود مدير لإدارة الأزمة.

٢- التنبؤ والتخطيط لما سوف يحدث.

٣- الانتباه للخدمات اللوجستية.

٤- الرقابة والضبط.

٥- التنسيق ووحدة الأوامر.

حالة (٤)

تعـرض خط سكة حـديد لمادة خطرة، تم استـدعـاء المطافى والدفاع المدني والاشغال العامة والشرطة لموقع الخطر.

طلب ضـابط الشـرطة إخـلاء حـوالي (١٥٠) شـخص من السكان المحيطين بمنطقة الخطر إدراكاً من مسئول الشرطة لإمكانية حدوث انفجار، ولأخذ خطوة احتياطية/ استباقـية نقل مخاوفه من ذلك إلى مسئول المطافى الذي قام بدوره بإبلاغ محافظ المدينة الذي أمر بإخلاء حوالي نصف المدينة (عشرة آلاف نسـمـة) وأمر أيضا ببدء عمل مركز عمليات الطوارئ للمدينة والذي بدأ على الفور من خلال طواقمه بالإشراف على عملية الإخلاء.

تم طلب المواد والموارد اللازمـة حسب الاختـصـاص: السـيـر والحـركـة، مـركـز الاسـعـاف، الإذاعـة والتلفـزيون لبث الرسـائل الإعلامية، مسئول الإعلام لإدارة هذه الأزمة، الشرطة ...إلخ.

ومع مضي الوقت زود مركز عـمليـات الطوارئ مدير الأزمة بناء على طلب الأخيـر بعناصر إضافـيـة/ احـتـيـاطيـة من جمـيع الاختصاصات لتحل محل عناصر أخرى.

طلب مـركز عـمليـات الطوارئ إبقـاء مدير الأزمـة في الموقع

على اتصال دائم لمعرفة مدى الحاجة لإبقاء مراكز الاسعاف مفتوحة وكذلك لمعرفة كيفية توزيع الموارد الأخرى من مياه وطعام (الخدمات اللوجستية)... حلل الموقف من الأزمة.

حالة (٥)

واجه مدير عام منظمة صناعية لها عدة خطوط إنتاجية منتشرة في مدن متفرقة ضمن دولة واحدة، واجه ظروفاً اقتصادية حرجة على مستوى الدولة تطلبت إغلاق أحد خطوط الانتاج، ولنفترض أن هذا هو الخيار الوحيد المتاح (إغلاق الخط) فإذا علمت أن :

- المصاريف الشهرية لهذا الخط ١ مليون جنيه
- تم التخطيط لإعلان قرار الإغلاق قبل شهر من الإغلاق الفعلي وتسريح (٥٠٠) موظف هم عاملو الخط.

* تم الإعلان عن الإغلاق «نأسف لذلك ولكنها ضرورة»
* احتج العمال وعائلاتهم والاتحادات العمالية.
* اعتصم العمال أمام المصنع في البلدة وأمام بيت المدير العام وظهر ذلك على شاشة التلفزيون
* بدأ مسؤلو الدولة (المحافظ، النواب) بعقد اجتماعات لمحاولة إلغاء قرار الإغلاق.
* كتبت الصحف عن مساوئ الإغلاق علي المجتمع/ العمال/ الدخل القومي ...إلخ.
* بث التلفزيون صوراً مأساوية عن أوضاع العمال وعائلاتهم بعد الإغلاق.

* عقد اتحاد العمال مؤتمراً صحفياً تضمن أن مدير عام المنظمة أراد ما يلي:

١- إلغاء اتحاد العمال.

٢- إرغام العمال على قبول تخفيضات الرواتب.

٣- تخفيض عدد العمال إلى النصف لاستبدالهم بالأجهزة الآلية.

(علماً أن أياً مما ذكر ليس صحيحاً).

* سوف يعقد مسئوولون من الدولة مؤتمراً صحفياً لتوضيح تأثير ذلك علي الضرائب والدخل القومي.

* توسعت الصحف في نشر القصص والمقالات في الموضوع.

- انتهى الشهر وتم إغلاق المصنع فعلاً وكانت الآثار التالية:

١- تشهير الإعلام والصحف.

٢- الغضب على مستوى المجتمع.

٣- التحقيقات والأقاويل.

٤- فقدان الانتاجية.

٥- معنويات العمال والموظفين في الخطوط الأخرى.

حدد الخيار المناسب من وجة نظرك؟

الخيار الأول

- الإعلان عن إغلاق خط لمصنع فوراً بعد أخذ القرار، وإبقاء الشهر الأول (بدلاً من الشهر السادس) كمهلة قبل الإغلاق الفعلي.

- تنظيم اجتماعات مع الاتحادات، مسؤولي الدولة..إلخ والتحدث معهم.

- الإعلان بشكل تفصيلي عن الإغلاق:

«بينما تم الاتفاق على عدم الجدوى الاقتصادية لإبقاء خط الانتاج عاملاً نتيجة للظروف الاقتصادية الراهنة وبناء على اجتماعاتنا مع رؤساء الاتحادات العمالية ومسئولي الدولة ورئيس الدولة وصلنا إلى قناعاتهم بإبقاء الخط عاملاً لمدة (٦ أشهر) كاملة من أجل إعطاء العاملين الوقت الكافي لتسوية أوضاعهم بالبحث عن عمل بديل.

إن تكلفة هذا الخيار (٦) ملايين جنيه (١ مليون جنيه في الشهر) ولكن بنتائج مختلفة تماماً، ما رأيك في ذلك؟

الخيار الثاني:

- مقابلة الاتحادات ومسؤولي الدولة والبلدية سراً والتحدث معهم وإفهامهم بأن المنظمة مضطرة لإغلاق خط الانتاج ولكنها لا تريد أن تحدث آثاراً سلبية من الناحية الإنسانية وأن المنظمة بحاجة إلى مساعدتهم في ذلك.
- الإعلان منذ الشهر الأول بأن المنظمة ستغلق خط الانتاج بعد خمسة أشهر.
- التصريح ضمن الإعلان بأن المنظمة ستخصص مليون جنيها لمساعدة العمال المتأثرين بذلك وتساعدهم في البحث عن عمل بديل.
- ربما تشترك قيادات الاتحادات ومسؤولي الدولة في ترتيب الإعلان عن الإغلاق وخطواته ضمن هذا الخيار، يتوقع أن الصحف ستكتب عن هذه القضية ولكن ليس كما حدث سابقاً، بل ستبرز الصحف كيف أن المنظمة اهتمت بالناحية الإنسانية ورعت مصالح أفرادها رغم أن تكلفة هذا الخيار هي نفس التكلفة أيضا (٥ ملايين جنيها لمدة خمسة أشهر ومليون جنيها خصص لمساعدة العمال).

الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها

★ الحادث:

خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله غير أنه لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام وهو في ذلك يختلف عن الأزمة والتي تمثل تحدياً صريحاً للافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة لدرجة أنها قد تثبت بطلان تلك الافتراضات مما يدفع المسؤولون إلى البحث عن أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات.

★ الكارثة:

★هي التعبير المفاجئ ذو الأثر التدميري والذي ينتج عنه تغييرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن:

★ والكارثة هي تلك المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة غير أنها محددة زمناً ومكاناً.

★ والكارثة في مجملها تعد سبباً للأزمة

ويمكن حصر أسباب الكوارث فيما يلي:

١- أسباب طبيعية: الزلازل - البراكين - الفيضانات

٢- أسباب بشرية: تراكم المشاكل - سوء الإدارة - الصراعات.

٣- أسباب اجتماعية: وهي التي تنتج من المعدات والأجهزة التكنولوجية المختلفة.

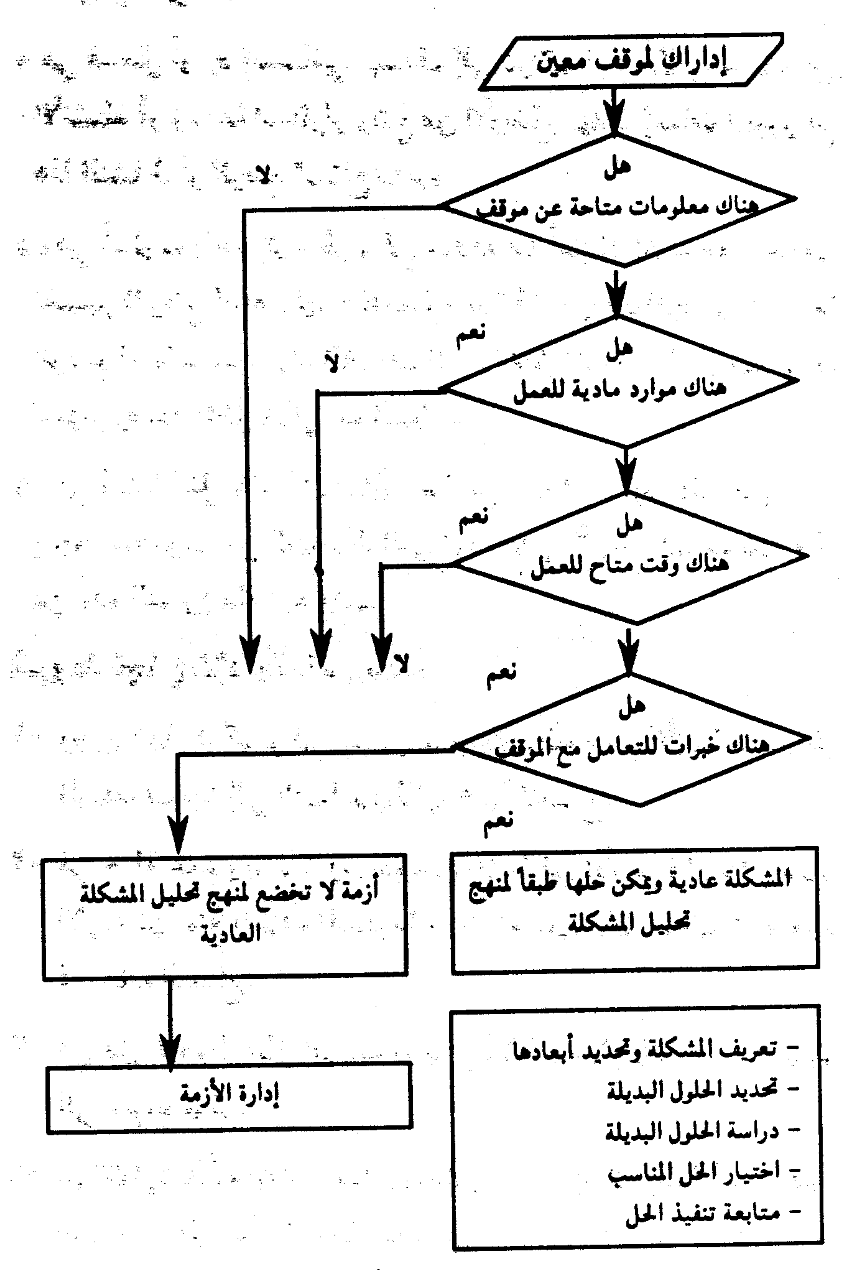
* **المشكلة:**

* تمثل قيد يؤدي إلى مصاعب وآثار سلبية تتطلب حلاً في غضون فترة زمنية ولكنه ليس بالضرورة عاجلاً غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها.
* والمشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات.
* وتختلف المشكلة عن الأزمة في أن معالجة المشكلات يحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها وذلك على خلاف ما تحتاج إليه الأزمات كما أن المنظمات والأفراد يمكنهم التعامل مع المشكلات لفترات طويلة أما الأزمة فلا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة لمدة طويلة من الزمن.

الصراع:

* هو نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المعدودة.
* وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب وغالباً ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته.
* الهدف من مواجهة الصراع ليس هو القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل.

التفرقة بين المشكلة والأزمة



شكل (١)

د. مدحت محمد راغب - العلاقات العامة

الإدارة بالأزمات:

* هي فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره.

* وهي أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما أعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة إما لشعوره بالغبن في ظل هذا الوضع أو لاعتقاده بأن الظروف الراهنة تمثل المناخ الملائم بالنسبة له لتعزيز وضعه داخل إطار هذه العلاقة.

* وهي أيضا تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامشية وقتية.

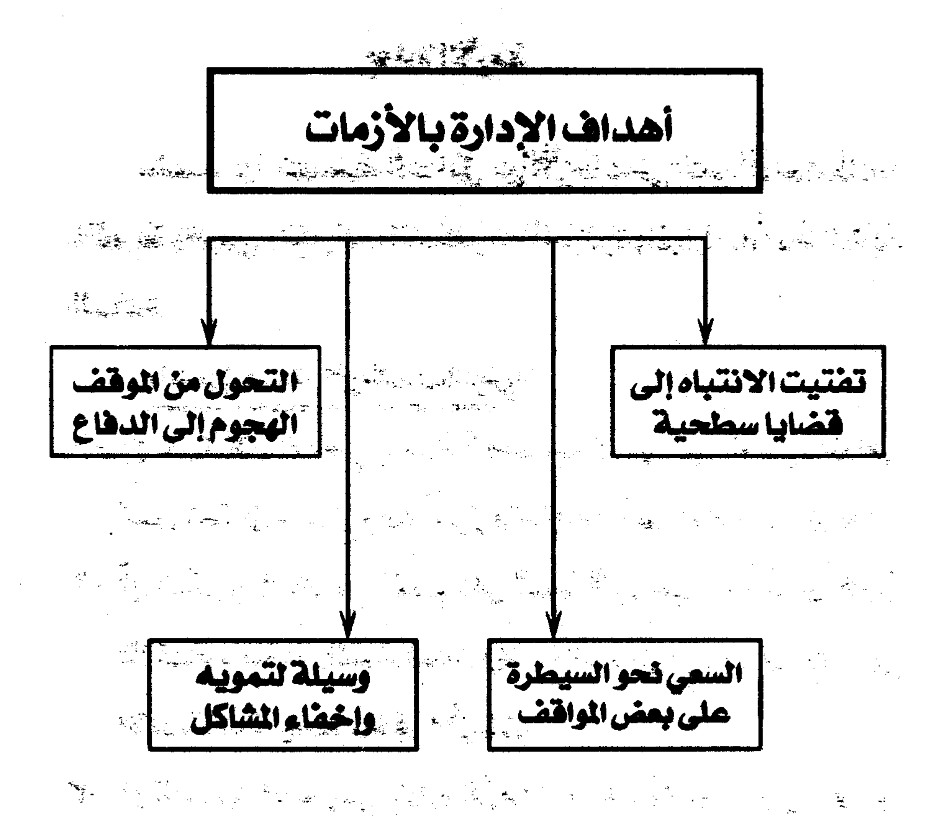
شروط نجاح الإدارة بالأزمات:

١- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه تجنباً للصراع.

٢- في حالة عدم وجود فارق جوهري بين طرفي الأزمة فإن على مدبر الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة الصراع.

٣- في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلى صراع سافر.

٤- إن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدرب الأزمة على السيطرة على تطورات الأزمة ففي كثير من الأحيان يفلت زمام السيطرة من مفتعل الأزمة.


أهداف الإدارة بالأزمات
تفتيت الانتباه إلى
قضايا سطحية
التحول من الموقف
الهجوم إلى الدفاع
السعي نحو السيطرة
على بعض المواقف
وسيلة لتمويه
وإخفاء المشاكل

إدارة الأزمة

يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

وتتميز إدارة الأزمات بما يلي:

١- إن إدارة الأزمات هي مسئولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة.

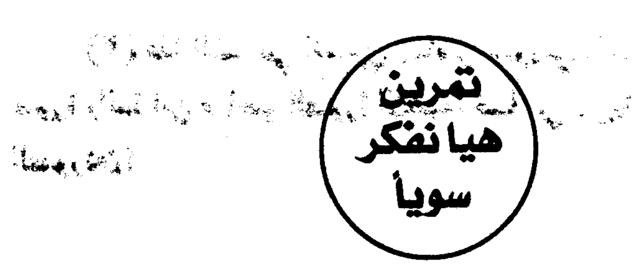
٢- أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسئوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات.

٣- أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات.

ويهدف هذا الأسلوب إلى:

١- العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها.

٢- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.



مطلوب منك عزيزي القارئ أن تحدد أي المواقف التالية تعبر عن:

أزمة	كارثة	مشكلة
إدارة بالأزمة	إدارة أزمة	حادثة

وذلك مع التعليل

(١) بصفتك مديراً عاماً بإحدى منشآت الأعمال كلفك مجلس الإدارة بإعداد تقرير عن مدى كفاءة المديرين الذين يخضعون لرئاستك وعند إعداد التقرير عن كل منهم ووجدت نفسك في حيرة، فعندك أحد المديرين ذو كفاءة فائقة في عمله على مستواه الشخصي وله مهارات عالية في إنجازه ويتفانى في عمله،إلا أن كتابة تقرير بأنه ذو كفاءة يترتب عليه ترقيته إلى مدير عام مثلك تماماً ولكن في إدارة أخرى بعيد عنك مما يترتب عليه أن هذا المدير بعد ترقيته يوجد فجوة إدارية خطيرة جداً في عمله.

التعليق:

....

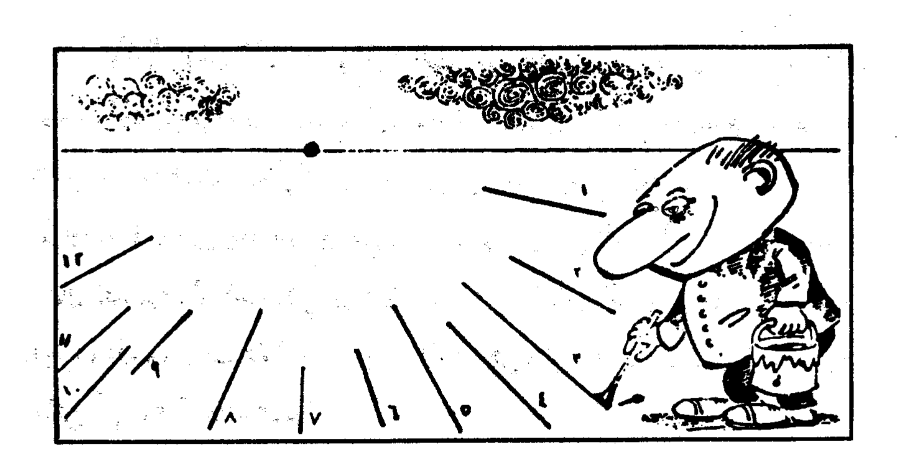
....

....

(٢) هذا الشرطي السري يتأمل صورتي المشبوهين، الأولى هي صورة والدة ابن صاحب الصورة الثانية، فما هي درجة القرابة بين صاحبي الصورتين؟



(٣) رسم الرسام على الأرض ١٢ خطاً، وبين هذه الخطوط هناك ثمانية تلتقي على خط الأفق عند النقطة المستديرة، أتستطيع في مدى عشر ثوان أن تعين هذه الخطوط الثمانية دون الاستعانة بمسطرة؟



(٤) كان ثلاثة يتناولون طعامهم في المطعم، فلما طلبوا الفاتورة للمحاسبة على الطعام الذي تناولوه إذ بقيمتها تبلغ ٣٠ جنيهاً، فوضع كل منهم ورقة العشرة جنيهات على المائدة، فلما راجع المدير الحساب، قال المحاسب إن المبلغ المطلوب هو ٢٥ جنيهاً وأعطاه خمس قطع نقدية معدنية كل منها بقيمة جنيه استرليني، طالباً إليه أن يعيد إلى الزبائن الثلاثة ما يستحقون من «باقي المبلغ» فأخفى المحاسب الذي استاء لعدم تناوله أي بقشيش قطعتين نقديتين من القطع الخمس في جيبه وأعاد إلى كل زبون قطعة نقدية واحدة.

(٥) كان الأب ينقل ابنه الصغير في سيارته إلى المدرسة ذات يوم، ولكن من سوء الطالع أن حادثاً مشؤوماً وقع، وقتل الأب على الفور، أما الولد فنقل إلى المستشفى وبعد بضع لحظات حضر الطبيب المناوب المختص بمعالجة جرحى الحادث ونظر إلى الولد الممدد فوق النقالة وقال للممرضة: استدعي جراحاً آخر، لأن الآداب الطبية تمنع الجراحين من إجراء العمليات لأولادهم، وهذا الولد هو ابني. فكيف كان ذلك وكيف يمكن أن تنشأ حالة مماثلة.

(٦) أنت موجود في سهرة ما مع عدد من الرفاق، اعط لكل واحد ورقة وقلماً واطلب إليهم رسم صندوق يحتوي على ١٦ مربعاً، في أربعة صفوف كل صف مؤلف من ٤ مربعات، فهل يسعهم توزيع:
(١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١-، ٠، ٢- ٣-، ٤- ٥-، ٦-، ٧-، ٨-)
بطريقة ما بحيث تكون النتيجة صفراً بالنسبة للخطوط الأفقية، والخطوط العمودية، والخطوط القطرية.

(٧) كانت الأرملة المسنة حريصة جداً على عدم تفضيل أي من أولادها الاثني عشر على الآخر، وهي لذلك تهتم دوماً بشراء كمية الطعام الملائمة التي تكفي الجميع، بحيث تكون حصة كل منهم موازية ومساوية لحصة الآخر، ولكن في أحد الأيام واجهتها معضلة، وقفت معها حائرة، لا تدري ما العمل: كان لديها ١٣ حبة من البطاطا، وقد همت بطهوها فكيف يسعها أن تقسم الـ ١٣ حبة بطاطا بالتساوي بين أولادها دون أن تقطع الحبة الثالثة عشرة ١٢ قطعة.

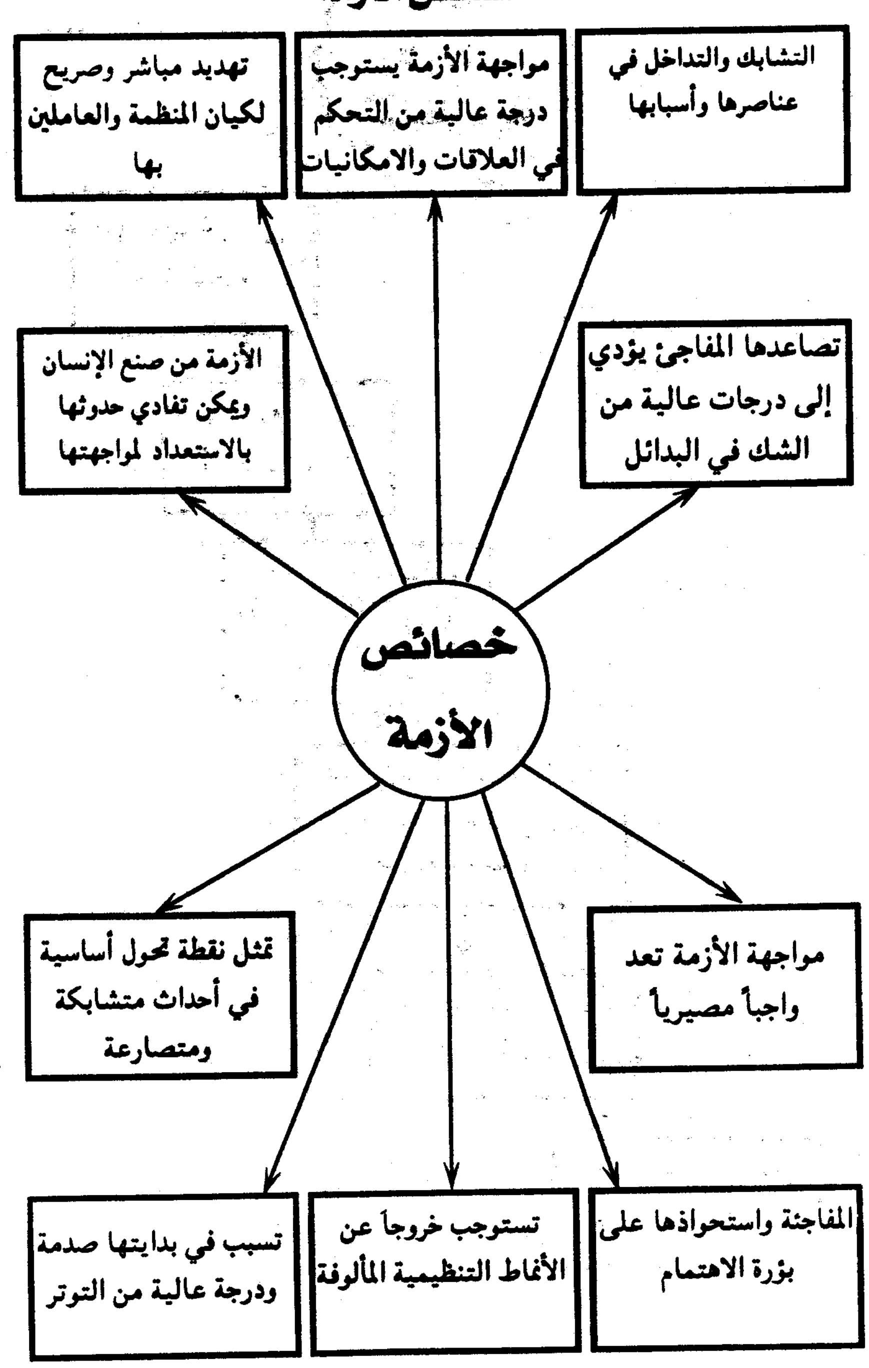
(٨) السيد والسيدة هيام، والسيد والسيدة أحسان، والسيد والسيدة عطيات قاموا بنزهة في أرجاء إحدى الجزر وقد حان عند الغروب الموعد للعودة إلى الشاطئ لتعود كل أسرة إلى منزلها، غير أن الزورق الذي ينقل المتنزهين إلى الجزيرة ومنها لا يتسع إلا لشخصين وحسب، وهذا أمر يطرح مشكلة لأن الأزواج لا يثقون كثيراً بزوجاتهم، وهم يريدون أن يضمنوا ألا تبقى زوجة وحدها مع رجل غير زوجها، لا على الجزيرة ولا على الشاطئ اللهم إلا إذا كان موجوداً معها شخصياً، أما الزوجات فهن في أمان سواء وحدهن، أم بعضهن مع بعض، وقال أحد الأزواج بعد تفكير قليل: ستتم عملية الانتقال بالزورق عبر الماء، في خمس عشرة مرة، فقالت زوجته: هراء، بالوسع القيام بهذه العملية في إحدى عشرة مرة فقط، كيف؟

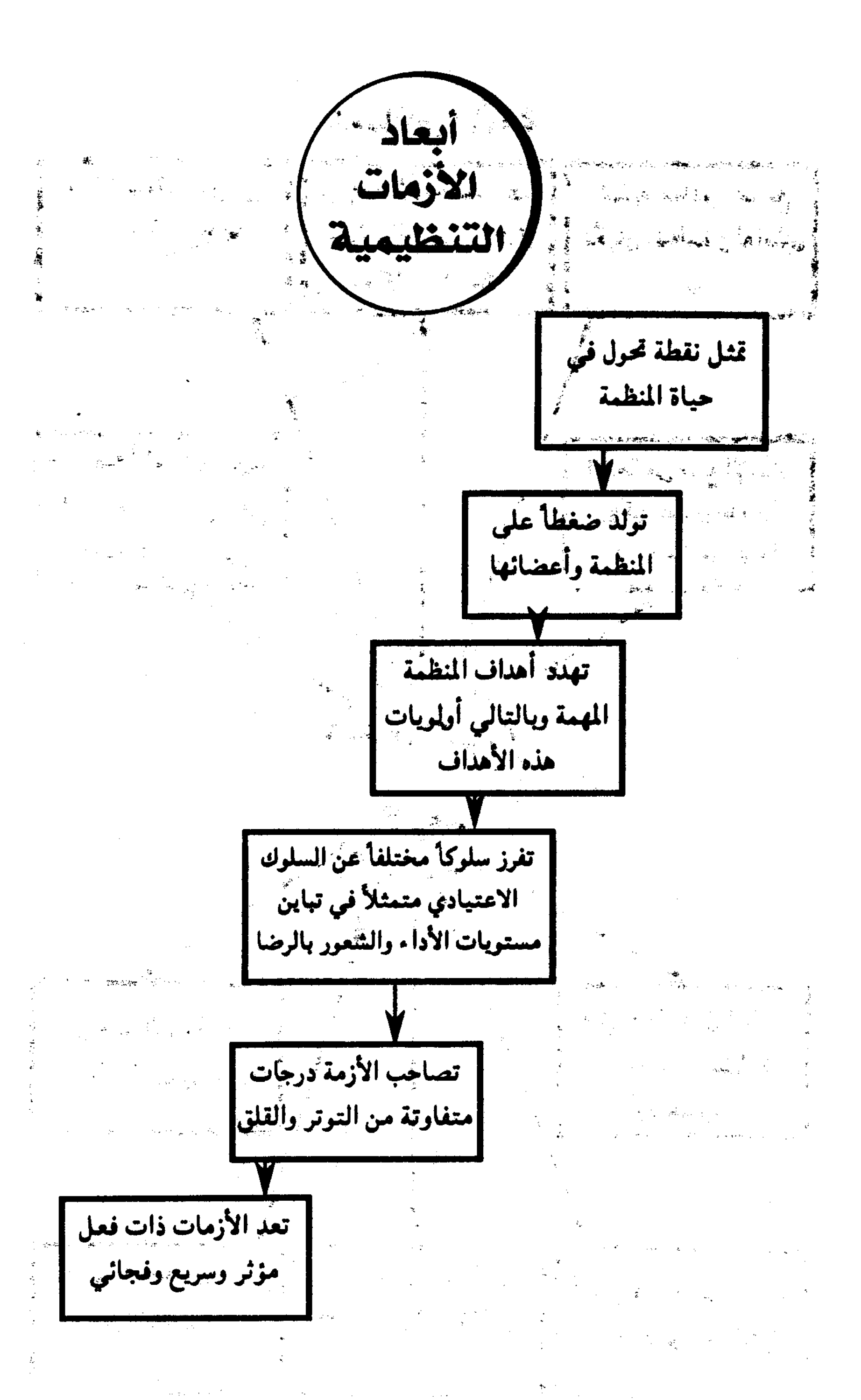
(٩) فيما يلي ست مجموعات من الأرقام، ثلاثة أعمدة في كل مجموعة، ولكي «تحسب» عمر امرئ ما اطلب إليه أن يدلك على المجموعة أو المجموعات التي تضم عمره ثم اجمع الرقم الأيمن الأعلى أو الأرقام الأولى في رأس المجموعة أو المجموعات التي يعينها فتحصل على عمره الصحيح .

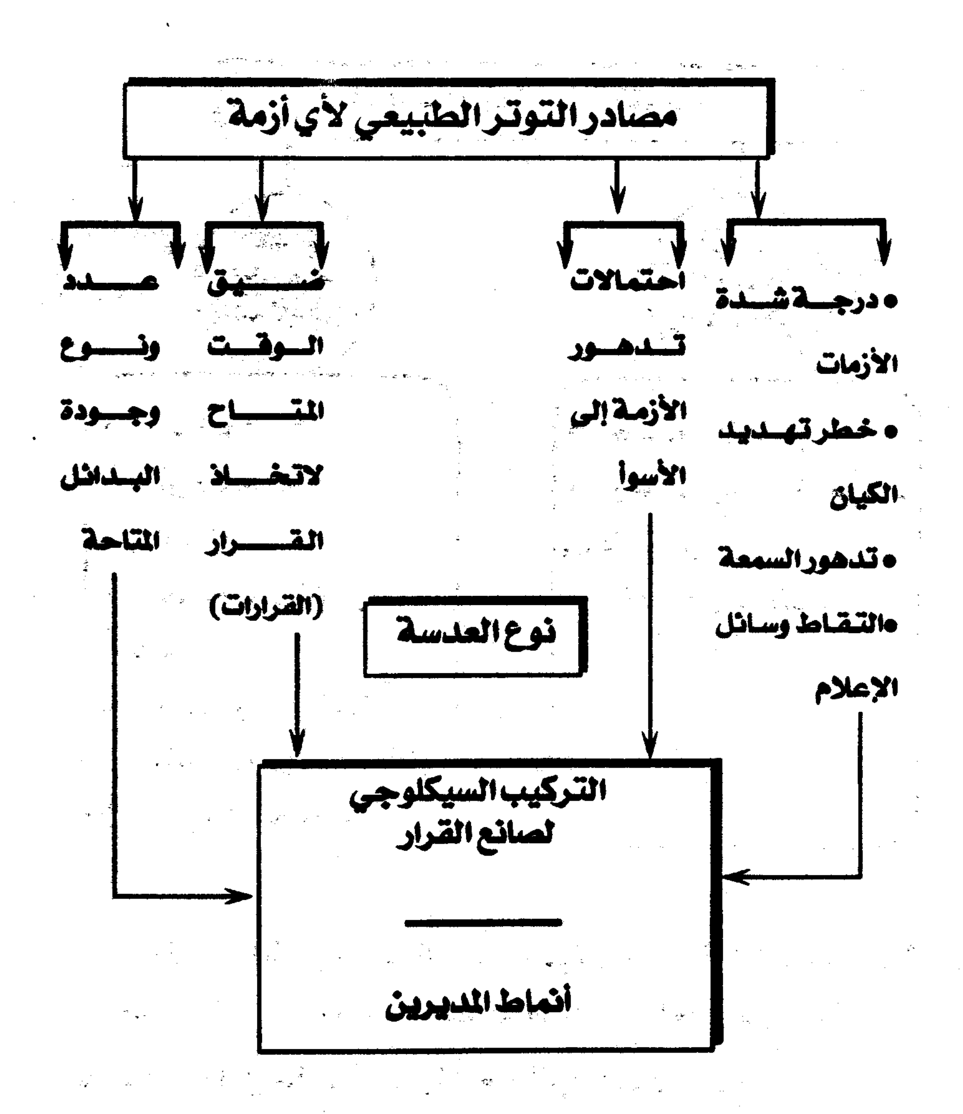
٨	٢٧	٤٦
٩	٢٨	٤٧
١٠	٢٩	٥٦
١١	٣٠	٥٧
١٢	٣١	٥٨
١٣	٤٠	٥٩
١٤	٤١	٦٠
١٥	٤٢	٦١
٢٤	٤٣	٦٢
٢٥	٤٤	٦٣
٢٦	٤٥	

١	٢٣	٤٥
٣	٢٥	٤٧
٥	٢٧	٤٩
٧	١٩	٥١
٩	٣١	٥٣
١١	٣٣	٥٥
١٣	٣٥	٥٧
١٥	٣٧	٥٩
١٧	٣٩	٦١
١٩	٤١	٦٣
٢١	٤٣	

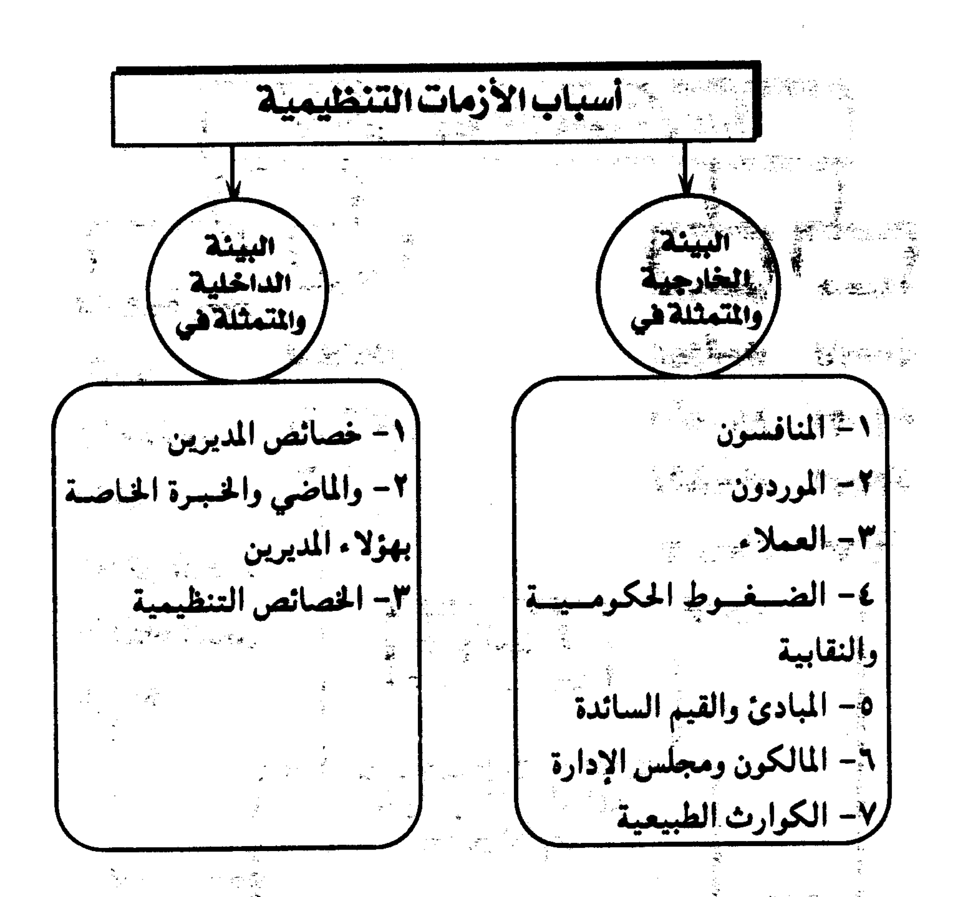
خصائص الأزمة




أبعاد الأزمات التنظيمية
تمثل نقطة تحول في حياة المنظمة
تولد ضغطاً على المنظمة وأعضائها
تهدد أهداف المنظمة المهمة وبالتالي أولويات هذه الأهداف
تفرز سلوكاً مختلفاً عن السلوك الاعتيادي متمثلاً في تباين مستويات الأداء والشعور بالرضا
تصاحب الأزمة درجات متفاوتة من التوتر والقلق
تعد الأزمات ذات فعل مؤثر وسريع وفجائي



مصادر التوتر الطبيعي لأي أزمة
• درجة شدة الأزمات
• خطر تهديد الكيان
• تدهور السمعة
• التقاط وسائل الإعلام
احتمالات تدهور الأزمة إلى الأسوأ
ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار (القرارات)
عدد ونوع وجودة البدائل المتاحة
نوع العدسة
التركيب السيكلوجي لصانع القرار
أنماط المديرين



هذا ويلاحظ أن نوعية البيئة الداخلية بأبعادها المختلفة تعد سبباً في حدوث الأزمة وتصاعدها وذلك عندما تتصف بالخصائص التالية:

* ضعف تكامل مكونات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
* ضعف مرونة التوازن والتكيف
* درجة التنويع واللامركزية غير الملائمة
* عدم رغبة الإدرة في إزاحة الافتراضات القديمة جانباً

الأسباب الداخلية للأزمة

(١)

أسباب ترجع لضعف الامكانيات المادية - التكنولوجية - البشرية

حيث يؤدي ذلك إلى تفاقم الأزمة ومضاعفة الخسائر ويتسبب في تفجر مجموعة من المشكلات التابعة والتي لم تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكراً

(٢)

أسباب ترجع إلى تعارض المصالح

ويؤدي ذلك إلى:

- عدم انسياب المعلومات وحتى في حالة انسيابها لا تكون بالدقة المطلوبة
- عدم وضوح الأولويات
- عدم موضوعية التقويم
- عدم الاتفاق على المصالح العامة

(٣)

أسباب ترجع إلى التهوين من الأزمات

حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشكلات إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها

(٤)

أسباب ترجع إلى انعدام الثقة

ويتسبب ذلك في:

- سيادة روح الأنانية
- عدم الاعتراف بالأخطاء
- تزايد الصراع بين العاملين
- عدم الالتزام بالقرارات

الأسباب الداخلية للأزمة

(٥)

أسباب ترجع إلى التسرع في اتخاذ القرارات

١- احساس الافراد بالاحباط

٢- انعدام المشاركة عليه عدم التعهد بتنفيذ تلك القرارات

٣- سوء استخدام المهارات

(٧)

أسباب ترجع إلى ضعف القيادات

ويتسبب ذلك في:

- انعدام الثقة في المدراء
- وجود قدر ضئيل من الولاء
- عدم الترحيب بآراء ووجهات نظر العاملين
- استغراق وقت طويل لمعرفة كيفية العمل

(٦)

أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات

ويؤدي ذلك إلى:

- ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة
- ضعف القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية
- عدم توافر المعلومات الدقيقة وفي التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية

(٨)

أسباب ترجع إلى جمود النظم الإدارية

ويتسبب ذلك في:

- عدم التعلم من الأخطاء
- عدم وجود تغذية عكسية
- استنفاذ الكثير من الوقت من العمل والقليل من التفكير
- من النادر أن يتم تغيير وتطوير سير العمل

الأسباب الداخلية للأزمة

(٩)

أسباب ترجع لضعف التنظيمات غير الرسمية

ويتسبب ذلك في:

- لا تعتبر المنظمة مكاناً سعيداً للعمل
- عدم تفهم وجهات نظر الاخرين
- ترك العمل من أجل العمل لدى المنافسين

استنفاذ معظم الطاقة في الاتجاهات الدفاعية

(١٠)

أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب

ويتسبب ذلك في:

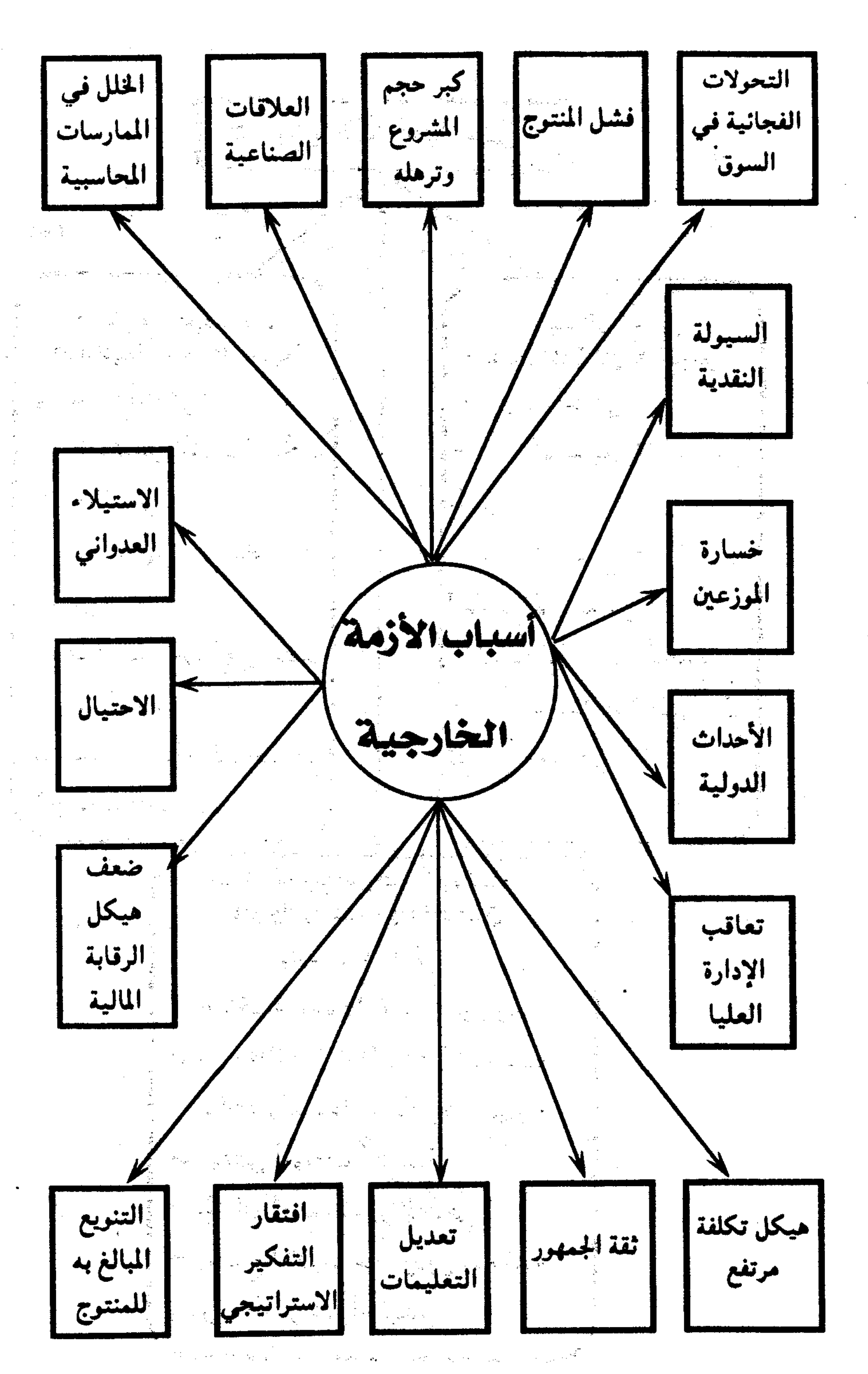
- عدم تشجيع الأفراد على النمو
- عدم تشجيع الأفراد على التفاني في العمل
- تنمية المهارات الخاطئة
- عدم مساعدة المدراء في تعلم مرؤوسيهم

(١١)

أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين

ويتسبب ذلك في:

- استغراق العاملين في النوم وعدم التنبيه للإنذارات المصاحبة للأزمات
- تراجع وانسحاب الأفراد بسهولة من بعض المواقف الصعبة
- التزام الصمت غير الصحي
- يسمع الأفراد ما يودون سماعه بصرف النظر عن الحقيقة



أسباب الأزمة الخارجية
التحولات الفجائية في السوق
فشل المنتوج
كبر حجم المشروع وترهله
العلاقات الصناعية
الخلل في الممارسات المحاسبية
السيولة النقدية
خسارة الموزعين
الأحداث الدولية
تعاقب الإدارة العليا
الاستيلاء العدواني
الاحتيال
ضعف هيكل الرقابة المالية
هيكل تكلفة مرتفع
ثقة الجمهور
تعديل التعليمات
افتقار التفكير الاستراتيجي
التنويع المبالغ به للمنتوج

أسباب حدوث الأزمات

العوامل الفنية / الاقتصادية

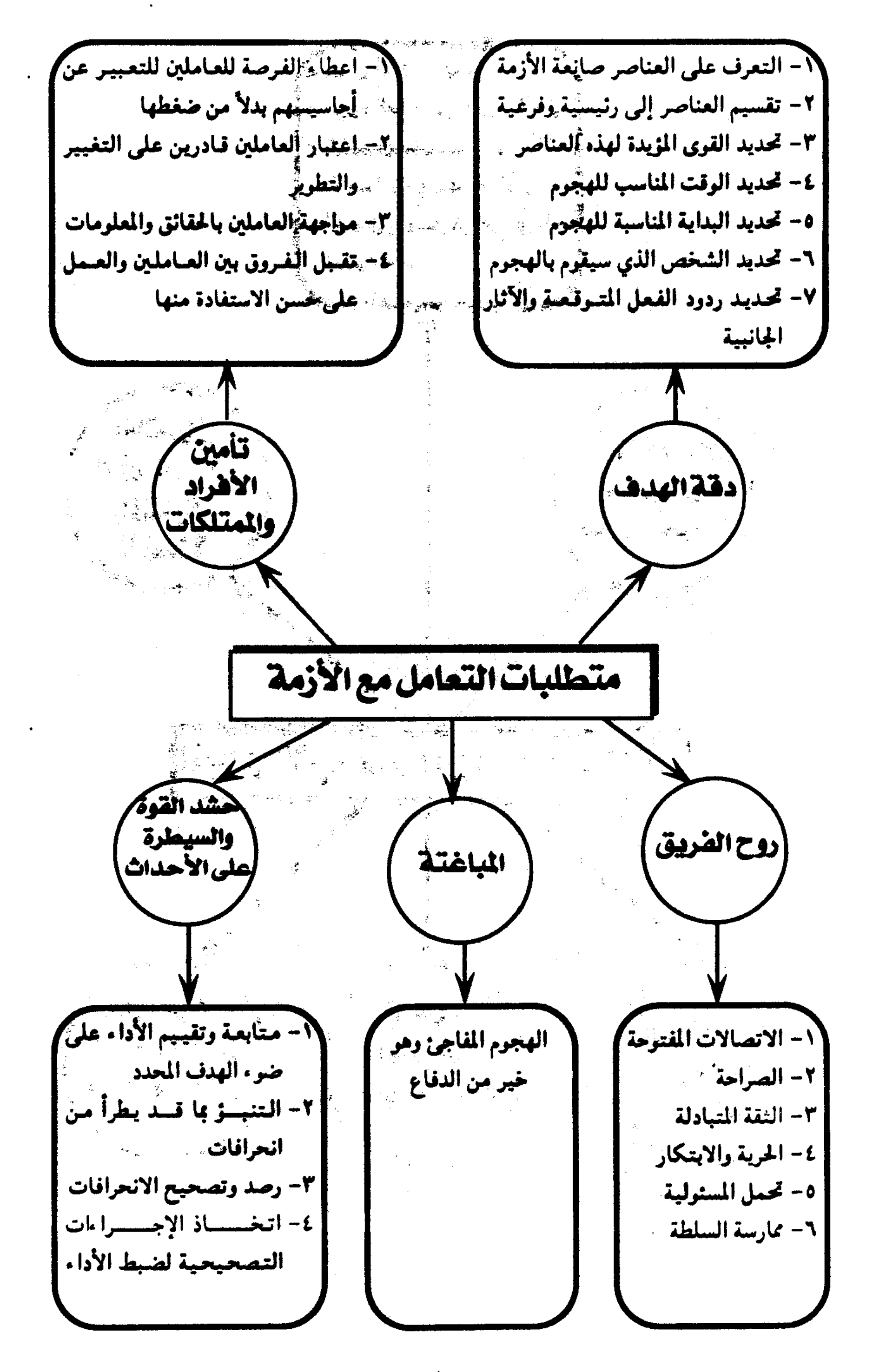
	عوامل داخلية	عوامل خارجية
العوامل الفنية / الاقتصادية	عيوب المنتوج والخدمة عيوب المكائن والحوادث الصناعية عطل الكمبيوتر معلومات غير مكشوفة تدل على خلل الافلاس	خراب بيئي واسع وحوادث صناعية فشل واسع في التنظيم كوارث طبيعية الاستيلاء العدواني أزمات حكومية أزمات دولية
عوامل بشرية/ اجتماعية/ تنظيمية	الفشل في التكيف والتغير الانهيار التنظيمي سوء حال الاتصالات الأعمال التخريبية العبث بالمنتوج في الموقع التزوير (التزييف) الاشاعات، النكات البذيئة والافتراء نشاطات غير شرعية المضايقات الجنسية أمراض ناتجة عن المهنة	التصور الرمزي الأعمال التخريبية الإرهاب خطف المدراء العبث بالمنتوج خارج الموقع التزوير الإشاعات، النكات البذيئة والافتراء إضرابات العمال حالات المقاطعة

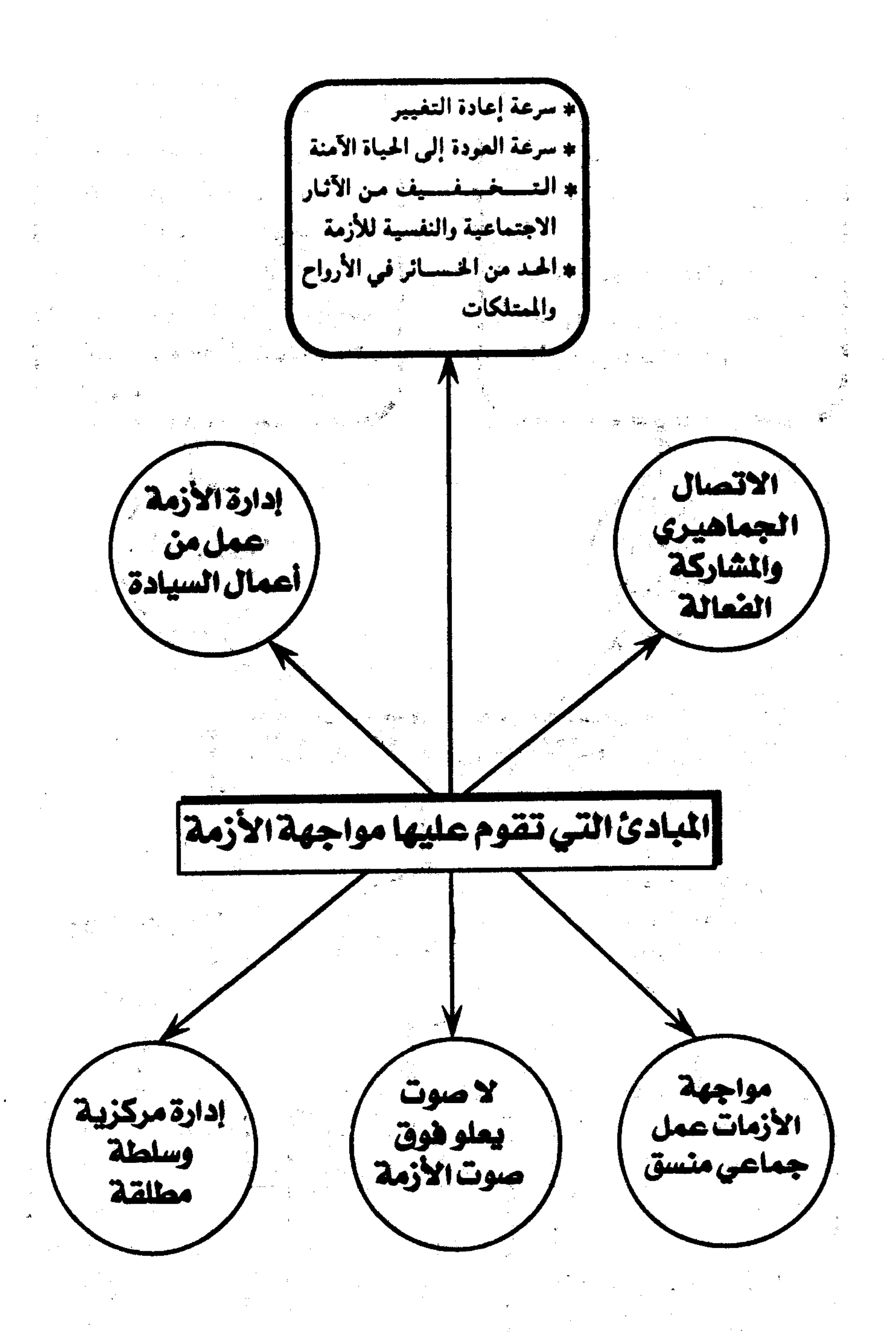
عوامل بشرية/ اجتماعية/ تنظيمية

* نستنتج من كل ما تقدم أنه أياً كان سبب الأزمة التنظيمية داخلياً أو خارجياً أو كليهما فإن الدافع وراء دراسة وتحديد هذه الأسباب يكمن في الآتي:

- تعد هذه الأسباب على اختلافها وتباين أنواعها محفزات تدفع المنظمات باتجاه تصعيد الموقف وكلما انخفض مستوى إدراك المنظمات لأهميه وخطورة هذه العوامل زادت شدة الأزمة

٢- إن الرؤية السطحية للأسباب السابقة الذكر قد تدفع إلى الاعتقاد بسهولة السيطرة والتحكم في هذه العوامل وبالتالي معالجتها حال ظهورها، في حين تبين النظرة المتفحصة للأمور أن هذه الأسباب والأحداث قد تكون بسيطة في البداية ولكن بمرور الزمن تتراكم الأسباب مولدة بيئة تكتنف مزيجاً نادراً من الاحتياجات غير المتوقعة والمتزامنة وبالتالي يكون لها تأثير مستقبلي مدمر.


متطلبات التعامل مع الأزمة
دقة الهدف
١- التعرف على العناصر صانعة الأزمة
٢- تقسيم العناصر إلى رئيسية وفرعية
٣- تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر
٤- تحديد الوقت المناسب للهجوم
٥- تحديد البداية المناسبة للهجوم
٦- تحديد الشخص الذي سيقوم بالهجوم
٧- تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار الجانبية
تأمين الأفراد والممتلكات
١- اعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم بدلاً من ضغطها
٢- اعتبار العاملين قادرين على التغيير والتطوير
٣- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات
٤- تقبل الفروق بين العاملين والعمل على حسن الاستفادة منها
روح الفريق
١- الاتصالات المفتوحة
٢- الصراحة
٣- الثقة المتبادلة
٤- الحرية والابتكار
٥- تحمل المسئولية
٦- ممارسة السلطة
المباغتة
الهجوم المفاجئ وهو خير من الدفاع
حشد القوة والسيطرة على الأحداث
١- متابعة وتقييم الأداء على ضوء الهدف المحدد
٢- التنبؤ بما قد يطرأ من انحرافات
٣- رصد وتصحيح الانحرافات
٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط الأداء


* سرعة إعادة التغيير
* سرعة العودة إلى الحياة الآمنة
* التخفيف من الآثار الاجتماعية والنفسية للأزمة
* الحد من الخسائر في الأرواح والممتلكات
إدارة الأزمة عمل من أعمال السيادة
الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة
المبادئ التي تقوم عليها مواجهة الأزمة
إدارة مركزية وسلطة مطلقة
لا صوت يعلو فوق صوت الأزمة
مواجهة الأزمات عمل جماعي منسق

دراسة حالة (*)

شركة طيران الرفاهية إحدى الشركات المتخصصة في الطيران الداخلي فقط، وفي بداية نشاطها استطاعت أن تختار مجموعة من العاملين المتميزين والطموحين جداً للعمل فيها ووضعت نظاماً للحوافز متطوراً جعل العاملين يعملون بأقصى ما لديهم من جهد وابتكار، وتميزت شركة طيران الرفاهية أيضا بنظام حوافز للركاب مثل الحوافز والرحلات المجانية مما جعل الأماكن عليها محجوزة لمدة أسابيع طويلة.

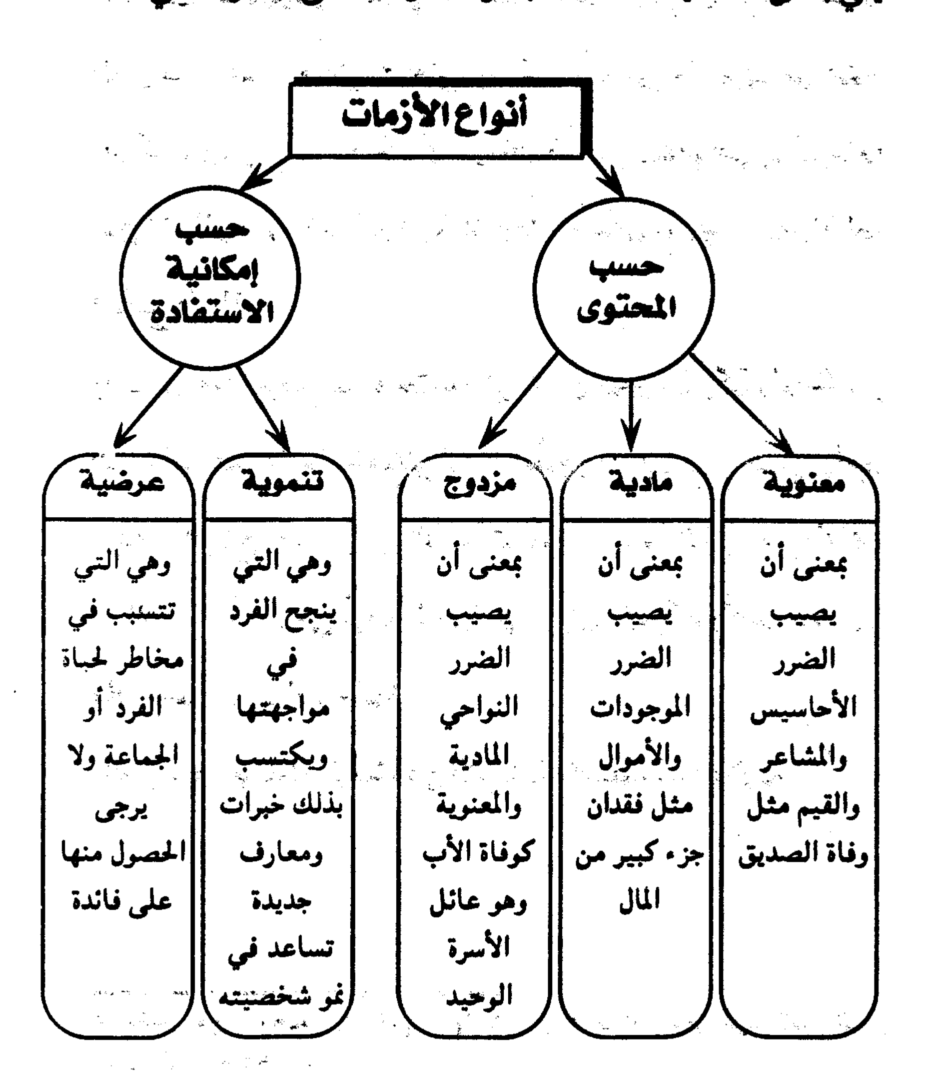
واستمر هذا الوضع فترة ثلاث سنوات من عمر الشركة ولوحظ في السنة الرابعة بداية انخفاض فترة الحجز المقدم إلى أسبوع واحد وتدهور الوضع، الكثير من الطائرات تطير وعليها الكثير من المقاعد الخالية مما تسبب في أزمة خطيرة في موارد الشركة وأصبحت غير قادرة على سداد التزاماتها.

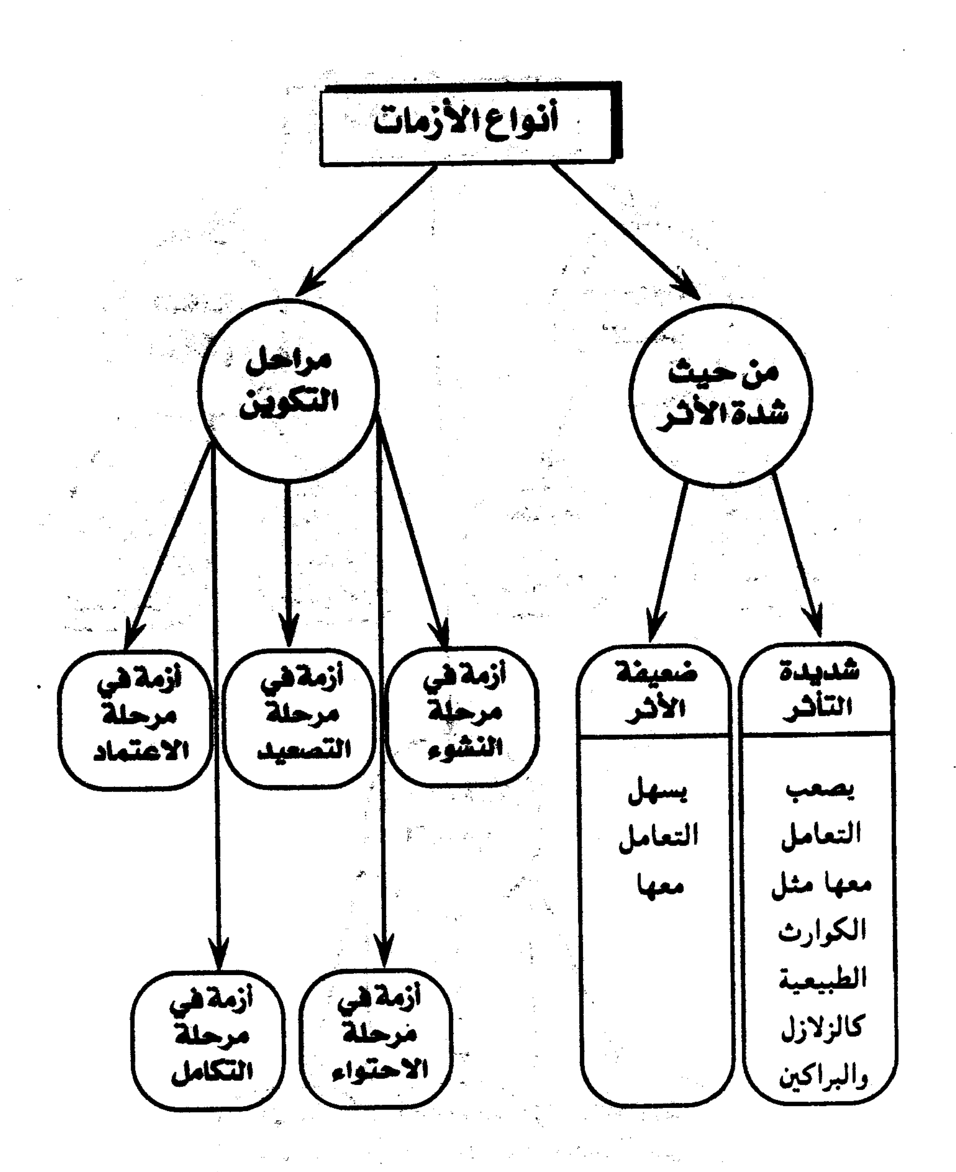
المطلوب هو محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة

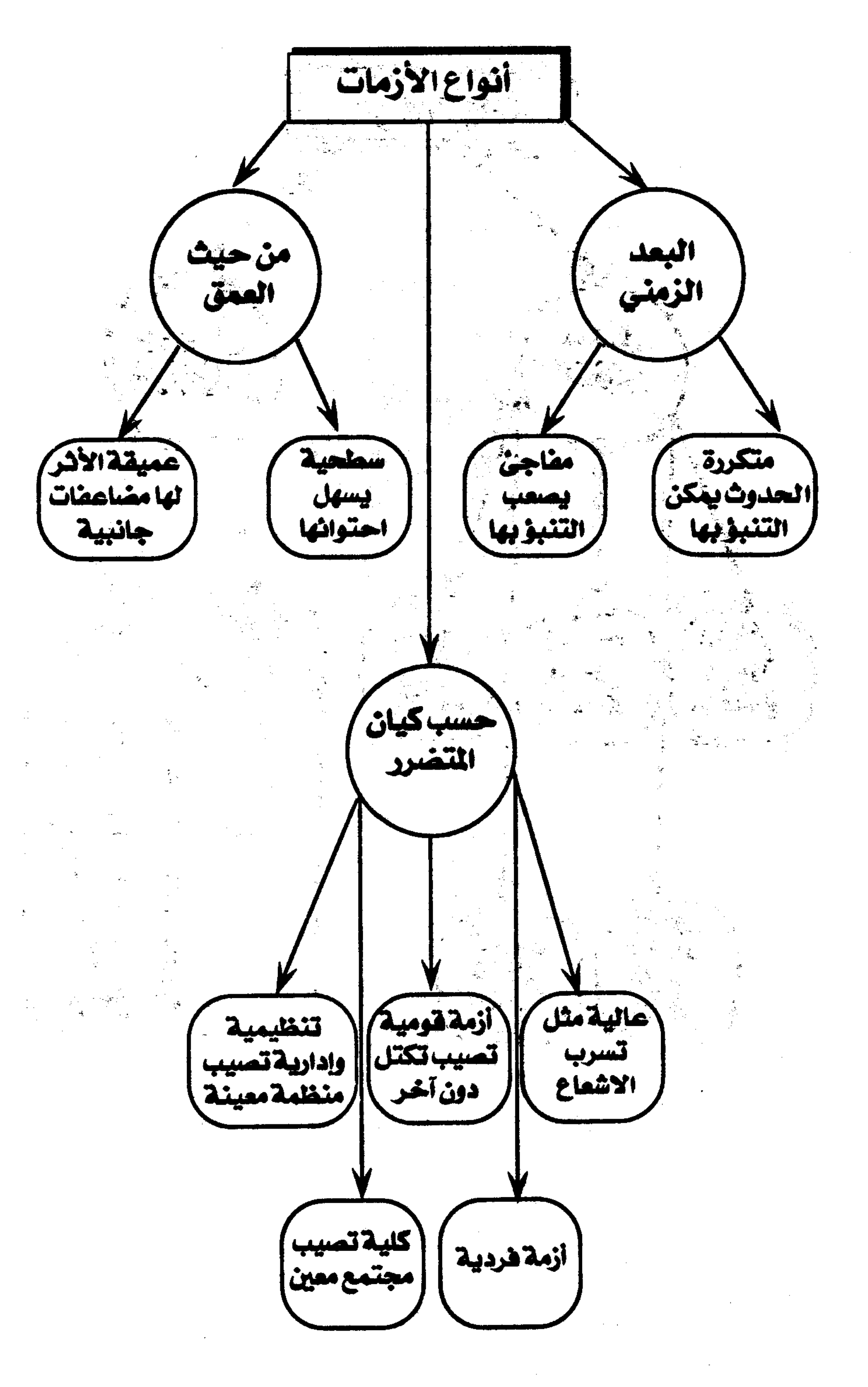
(*) مقتبس من د. محمد عبد الغني - مهارات إدارة الأزمات - مركز تطوير الأداء والتنمية - مصر الجديدة - ١٩٩٦ ص ١٥٠

أنواع الأزمات

تتضمن الأدبيات نهوجاً عدة لتصنيف الأزمات وذلك حسب المعيار الذي يتم الأخذ به وحسب وجهات نظر الباحثين تجاه الموقف ونورد فيما يلي بعض التصنيفات الخاصة بالأزمات وذلك على النحو التالي:




أنواع الأزمات
مراحل التكوين
من حيث شدة الأثر
أزمة في مرحلة الاعتماد
أزمة في مرحلة التصعيد
أزمة في مرحلة النشوء
ضعيفة الأثر
شديدة التأثر
يسهل التعامل معها
يصعب التعامل معها مثل الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين
أزمة في مرحلة التكامل
أزمة في مرحلة الاحتواء


أنواع الأزمات
من حيث
العمق
البعد
الزمني
عميقة الأثر
لها مضاعفات
جانبية
سطحية
يسهل
احتوائها
مفاجئ
يصعب
التنبؤ بها
متكررة
الحدوث يمكن
التنبؤ بها
حسب كيان
المتضرر
تنظيمية
وادارية تصيب
منظمة معينة
أزمة قومية
تصيب تكتل
دون آخر
عالية مثل
تسرب
الاشعاع
كلية تصيب
مجتمع معين
أزمة فردية

هذا وقد صنف Siomoks الأزمات التنظيمية كالآتي

الأزمات المتفردة

ويقصد بها الأزمات غير المترابطة سريعة الحدوث أو قليلة الحدوث غير أنها تمثل أحداثاً مفاجئة مما يتطلب تصرفاً سريعاً على الرغم من عدم توافر خطط وإجراءات مسبقة

الأزمات المستمرة

وهي تلك الأزمات التي تتطور خلال فترة طويلة من الزمن ولا تظهر آثارها إلا في النهاية

* أما Booth فقد صنف الأزمات على أساس مدى استجابة الإدارة العليا لها واتجاهات الأفراد نحوها وذلك على النحو التالي

الأزمة الزاحفة

وهي الأزمات التي يشعر بها الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بموقف الأزمة ولا تشعر الإدارة العليا بذلك حتى تتفاقم الأزمة ويصبح من الصعب الحد من آثارها

الأزمات الروتينية

وهي تلك الأزمات التي تحدث خسائر دورية أو تهديدات وتحاول الإدارة العليا هنا أن تضع استجابات تفاوضية على شكل خطط توفقيه يتم الاتفاق على صلاحيتها لموقف معين

الأزمة المفاجئة

وهو التهديد أو الخسارة المفاجئة غير المتوقعة وهي تضع المنظمة في موقف خطر وحينما تستطيع الإدارة العليا أن تدرك طبيعة التهديدات فإن الاستجابة تكون دفاعية فقط

تصنيف الأزمة من منظور حجم الخطر للكيان والقدرة على السيطرة

■ عوامل إضافية لتصنيف الأزمات من منظور التعامل معها بالإضافة إلى شدة الأزمة واحتمالات تدهورها إلى أسوأ:

١- حجم الخطر على الكيان.

٢- القدرة على السيطرة على الأزمة والتأثير في الظروف.

٣- الوقت المتاح للتحرك.

٤- عدد ومستوى جودة البدائل المتاحة.

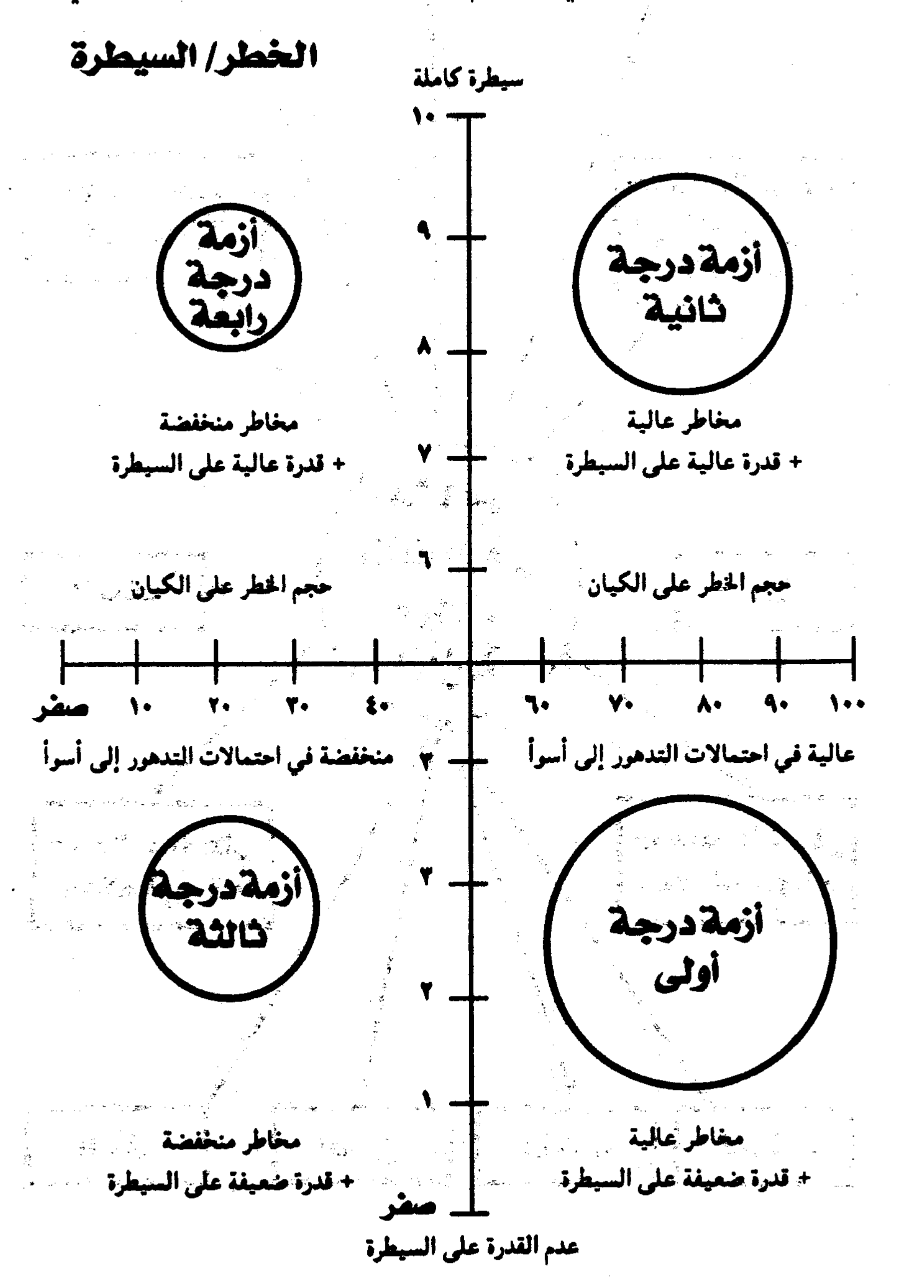
أزمة درجة أولى

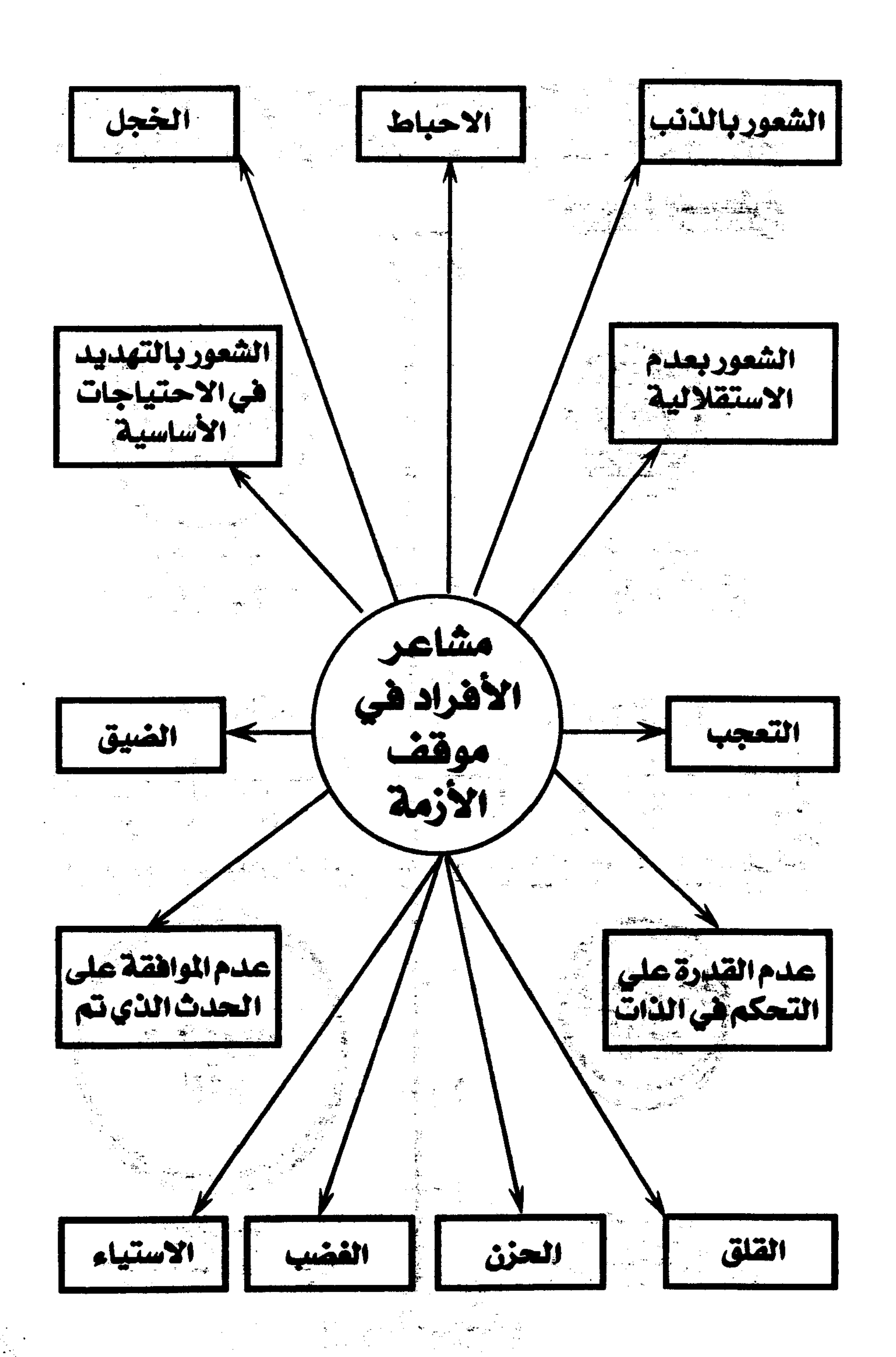
أزمة درجة ثانية

أزمة درجة ثالثة

أزمة درجة رابعة

ويبين الشكل التالي الأزمات الأربع على محوري مدى القدرة على السيطرة (المحور الرأسي) وحجم الخطر على الكيان (المحور الأفقي)




الخجل
الاحباط
الشعور بالذنب
الشعور بالتهديد في الاحتياجات الأساسية
الشعور بعدم الاستقلالية
مشاعر الأفراد في موقف الأزمة
الضيق
التعجب
عدم الموافقة على الحدث الذي تم
عدم القدرة علي التحكم في الذات
الاستياء
الغضب
الحزن
القلق

تصنيف ردود الأفعال للأزمات حسب المرحلة

يمكن تصنيف ردود أفعال الناس للأزمات على حسب المرحلة:

(١) ما قبل الأزمة

(٢) أثناء الأزمة

(٣) ما بعد الأزمة

ما قبل الأزمة

- أداء ضعيف أو توقف
- إنكار
- تبادل الاتهامات
- غضب وخوف

أثناء الأزمة

- فشل في التعامل مع الأزمة
- الانزعاج والضياع
- الانهيار التام

ما بعد الأزمة

- الصدمة
- عدم التأكد / الشلل
- التغيير العنيف (الراديكالي)

جانبي الأزمة

جانب إيجابي

* وضع لائحة عمل جديدة بدلاً من القديمة
* اختراع أجهزة وأدوات تحل المشكلات
* التدريب التحويلي للعمل
* اكتشاف عيوب أسلوب العمل الفردي غير المنسق
* تحول بعض الأفراد عن الأعمال التقليدية واقتحام أعمال جديدة
* تطوير أنظمة الإنذار المبكر ضد الأزمات
* إظهار جوانب القصور والضعف المختفين
* إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناعي ومتخذي القرارات

جانب سلبي

* الغش والخداع
* تهوين الأزمة
* البطء في الحركة
* النكوص والانسحاب
* الموقف السلبي في مواجهة الأزمة
* الهروب من مواجهة الأزمة
* شيوع الكراهية والعداوة والانتقام
* تعرض وجود الكيان الإداري لخطر التصفية

مراحل تطور الأزمة

يوحي الانطباع العام عند دراسة الأزمات التنظيمية بأنه ذلك القصور الذي يحصرها في كونها ظاهرة فجائية بينما تمر الأزمة وفق منهجيتها العلمية والعملية المتكاملة بمجموعة من المراحل متصلة اتصالاً وثيقاً بالقدر الذي تصبح فيه هذه المراحل على شكل حلقات متداخلة تقود إحداها إلى الأخرى... وفي هذا الصدد تتعدد وتتباين وجهات نظر الباحثين حول طبيعة وعدد هذه المراحل وتوقيت وبدء وانتهاء مراحل الموقف ككل وفيما يلي أهم النماذج التي تعرض لمراحل تطور الأزمة.

نموذج Arnold للأزمة

1	2	3	4
Shock	Defensive & Retreat	Acknowledgement	Adaptation
الصدمة	الدفاع والتراجع	الاعتراف	التكيف

Source: (Booth, S. A., Crisis Management Strategy: Compitition and Change in Modern Enterprises, London Routledge, Inc. 1993 : 103

نموذج Caplan للأزمة

Disturbance الاضطراب 4	Coping Response الاستجابة المتعاونة 3	Strain الشد أو الإجهاد 2	Threat التهديد 1
• استمرار عدم حل المشكلة • الاضطراب عنيف وفقدان السيطرة على النفس	ارتفاع التوتر يدفع الفرد لاستخدام حلول فريدة جديدة رد الفعل: - حل المشكلة - عدم حل المشكلة	استجابة الفرد غير كافية لحل المشكلة رد الفعل: زيادة التوتر	تعريف الحدث المهدد على أنه حافز المشكلة رد الفعل: ظهور التوتر الأولي

مراحل الأزمة التنظيمية في نموذج Slatter للأزمه

Crisis Denial انكار الأزمة	Crisis Hidden اخفاء الأزمة	Disintigration التحلل	Organizational Collapse الانهيار التنظيمي
- تجاهل علامات الأزمة - إغفالها	- الاعتقاد بأن الأزمة قد انتهت - الاعتقاد بأن الأزمة ستنتهي	- تتخذ إجراءات لكنها ضعيفة وقليلة جداً	- فقدان القدرة علي اتخاذ إجراءات المعالجة

Source: (Booth, S. A., Crisis Management Strategy: Compitition and Change in Modern Enterprises, London Routledge, Inc.

نموذج دكتور سيد الهوارى

يمكننا تحديد حياة أي أزمة في المراحل الخمس التالية:

(١) ميلاد الأزمة

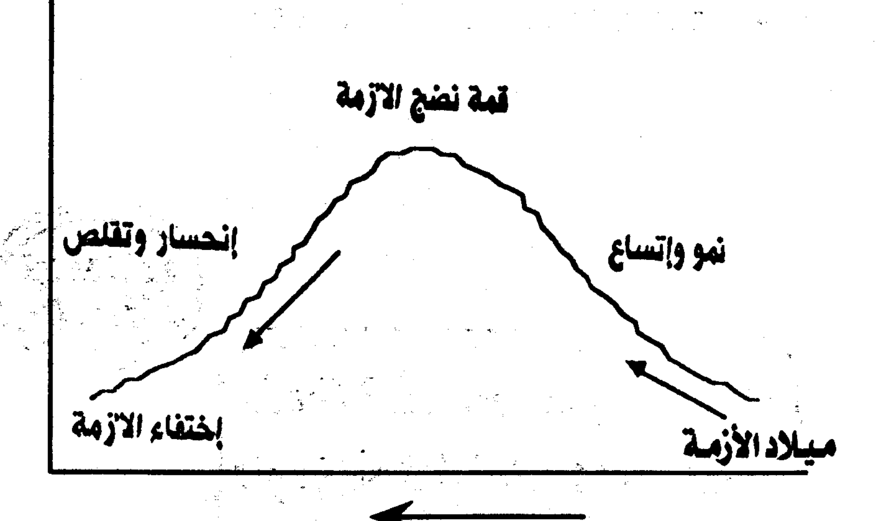
(٢) نمو واتساع الأزمة

(٣) قمة نضج الأزمة

(٤) انحسار وتقلص الأزمة

(٥) وأخيراً اختفاء الأزمة

ويصور الشكل التالي دورة حياة معظم الأزمات:



من كل ما سبق يمكن القول بأن الأزمة تمر بالمراحل التالية:

المرحلة التحذيرية

حيث يكون هناك شئ ما يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم

مرحلة نشوء الأزمة

عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة وهي من مرحلتها التحذيرية فإن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع

مرحلة الانفجار

إذا لم تتمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في اتخاذ القرار المناسب فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشد والصنف

مرحلة الانحسار

وهنا تبدأ الأزمة في الانحسار وتتلاشى لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة أو على نحو أفضل منه

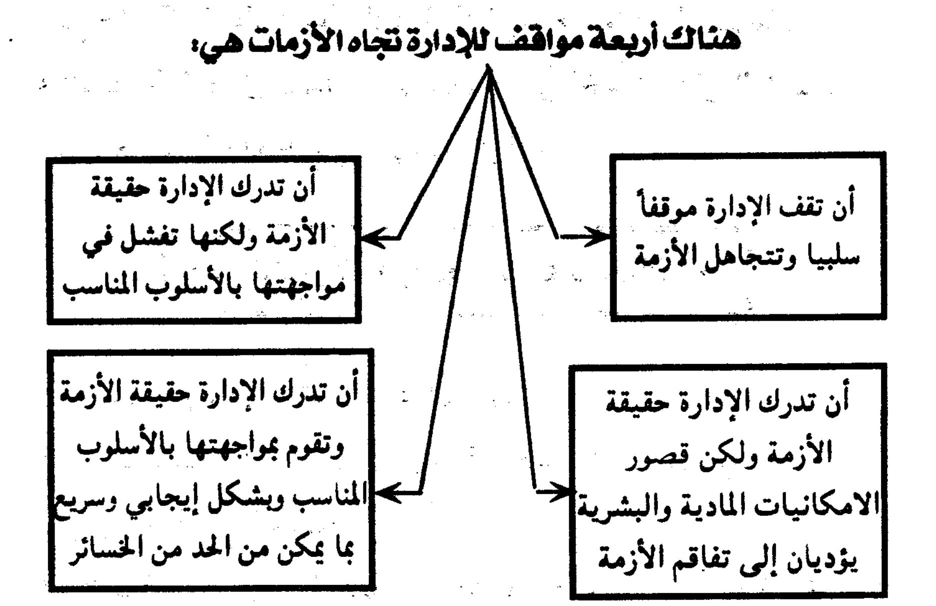
ويسهم الشكل التالي في إيضاح ما سبق ذكره



• عوامل التوازن

موقف الإدارة من الأزمات

هناك أربعة مواقف للإدارة تجاه الأزمات هي:



وفي جميع الحالات في حالة نشوب الأزمة تقوم الإدارة بما يلي:

* نقل الصلاحيات والسلطات إلى هيئة مركزية تستطيع السيطرة علي الموقف.

* توزيع العمل على مجموعات عمل داخل تلك الهيئة المركزية بدلاً من أن تعمل تلك الهيئة في جميع الاتجاهات في آن واحد حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توافر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدرة الأزمة ويختلف عدد أعضاء هذا الفريق تبعاً لحجم المنظمة وطبيعة النشاط غير أنه يمكن انضمام أي شخص لهذه اللجنة إذا ما دعت الضرورة إلى ذلك كما يجب أن تعطى هذه اللجنة كافة الصلاحيات لمواجهة الأزمة وتجند لها كافة الامكانيات والموارد.

* فتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل وكافة المسئولين بالمنظمة مع حشد كافة الامكانيات المادية والبشرية لخدمة تلك المجموعات.

* إنشاء لجنة عمل ميدانية لبحث وتقصي الحقائق على الطبيعة ومتابعة تنفيذ الخطط حتى انتهاء الأزمة.

الآثار المترتبة على وقوع الأزمة لدى الإدارة

١- شلل استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعة.

٢- عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لكثرة المعلومات التي ترد للإدارة وعدم دقتها.

٣- انتشار الشائعات والتوتر لدى العاملين مما يمثل مزيداً من الضغط على الإدارة، ويؤدي بالتالي إلى تضارب القرارات وتعارضها.

الإدارة ← و ← الأزمة

هي قــوة غــيــر منظورة تلمس من نتائجها والتي تتمثل في:

أ- ركن مادي ← الخسائر والأرباح المحققة

ب- ركن معنوي ← درجة أو الرضا البشري

هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تصور ما.

وهي لفظ لاتيني مكون من جزئين هما:

أ- الخطر: ويعني الإشراف على الهلاك والسبق يتراهن عليه.

- وهو شعور إنساني بأن حادثاً ما لم يتحقق بعد إلا أنه ممكن الوقوع له أن تقوم أثر سئ على مصلحة ما.

ويتميز الخطر بمجموعة صفات هي:

* **الأزلية**: بمعنى أن الخطر قائم طالما كان المستقبل غير معروف.

* **العمومية**: بمعنى أن الخطر شامل يحيط بكل الممتلكات التي تقع تحت نفس الظروف فخطر الوفاة مثلاً مسلط على كل الناس.

* **السلبية**: بمعنى أن الخطر تكون له آثار سلبية تتمثل في الخسائر المادية أو المشاعر غير المستحبة.

* **الاحتمالية**: فالحادث المسبب له قد يتحقق ولا يمكن تصور الحوادث وهي معروفة بدقة مقدماً.

* **الخطر في ازدياد**: بمعنى أنه دائماً ما تنشأ أخطاراً جديدة لم يكن يتخيلها الأقدمون.

ركائز الأزمة

*** الحتمية**

- كل عنصر من عناصر النظام

مدخلات	عمليات تحول	مخرجات

يحمل القوة على إحداث الفوضى وإحداث الانسجام مع الأخذ في الاعتبار تأثير التغيير في عنصر معين على النظام بأكمله مدركين أن هذا التغيير يتضخم بسبب متغيرات أخرى في النظام.

*** حرية الإرادة**

تأثير قرارات الإنسان وتدخله يكون نسبياً وتحمل قراراته إما حلول ممكنة أو كوارث محتملة مع الأخذ في الاعتبار أن مصدر الكوارث لا يكمن فقط في القرارات الإنسانية الخاطئة فالكوارث تقع بالرغم من وجود أفضل الاستعدادات ولكن ما نركز عليه هنا أن يهتم متخذ القرار باتخاذ الاحتياطيات الضرورية لتقليل مخاطر هذه الكوارث.

الأزمة والقرار

* دعنا نتفق من البداية أن لكل قرار شقين أساسيين هما شق التأكد والآخر عدم التأكد، أما الأزمة فإن لها شق واحد فقط وهو حالة عدم التأكد أو ما يسمى بالحالة التعجيزية.

* أي أننا هنا نحاول اتخاذ القرار في حالة من عدم التأكد تتميز بما يلي:

١- قلة أو انعدام السوابق

٢- محدودية الوقت المتاح لمتخذ القرار.

٣- الغموض وعدم وضوح الرؤية المستقبلية بل والحالية.

٤- وجود عدد من البدائل والاحتمالات مع صعوبة وضعها سلم. أفضيلة أو أسبقية وبالتالي يصبح القرار هنا قراراً متأزماً أي تظهر فيه الحالة التعجيزية في تحقيق المستوي المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه

وهذا الأمر بأكمله يدفعنا إلى الاعتقاد بأن:

* أن الحالات الأزموية بحكم طبيعتها التعجيزية تتميز عن بقية الحالات مما يستدعى منهجية متميزة في اتخاذ القرارات.

* تزايد الحالات الأزموية وانتشارها أدى إلى تزايد الثقل الكمي لعمليات اتخاذ القرارات.

* أن تعددية وتنوع وتغير السمات التعجيزية في ظواهر اتخاذ قرارات

الأزمة من شأنه أن يحول دون إمكانية تقييم أو ديمومة أي نموذج أو منهج لاتخاذ القرارات في ظل الأزمة.

* غير أنه بصفة عامة يمكن الاعتماد على التوصيات التالية عند اتخاذ القرارات الأزموية.

١- اعتماد منهج الاستجابة مباشرة للتغيرات البيئية من قبل متخذ القرار مع التأكيد على التدريجية في عملية اتخاذ القرار المقصود.

٢- العمل على إحداث تغييرات مرغوبة في بيئة القرار لغرض تقليل حالة «الابهام» والتأكيد على الاستجابة السريعة للحالات المفاجئة في ظاهرة اتخاذ القرار.

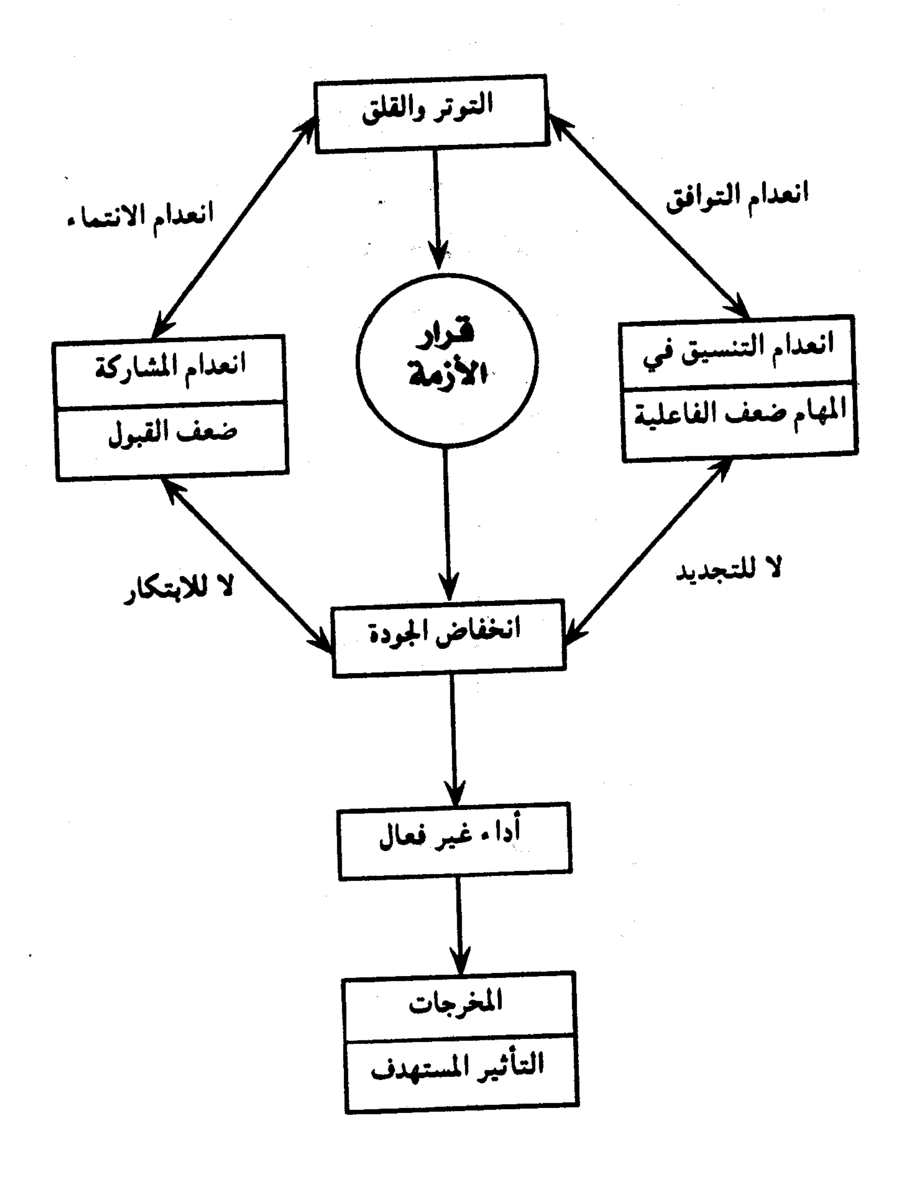
ويمكن القول بأن دور متخذ القرار في السيطرة على «المبهم» عن طريق إحداث تغيرات مقصودة في البيئة قد لا يكون عملاً ميسوراً كما أن سرعة الاستجابة للمفاجآت قد لا يكون مرغوباً في كل حالات الأزمات.

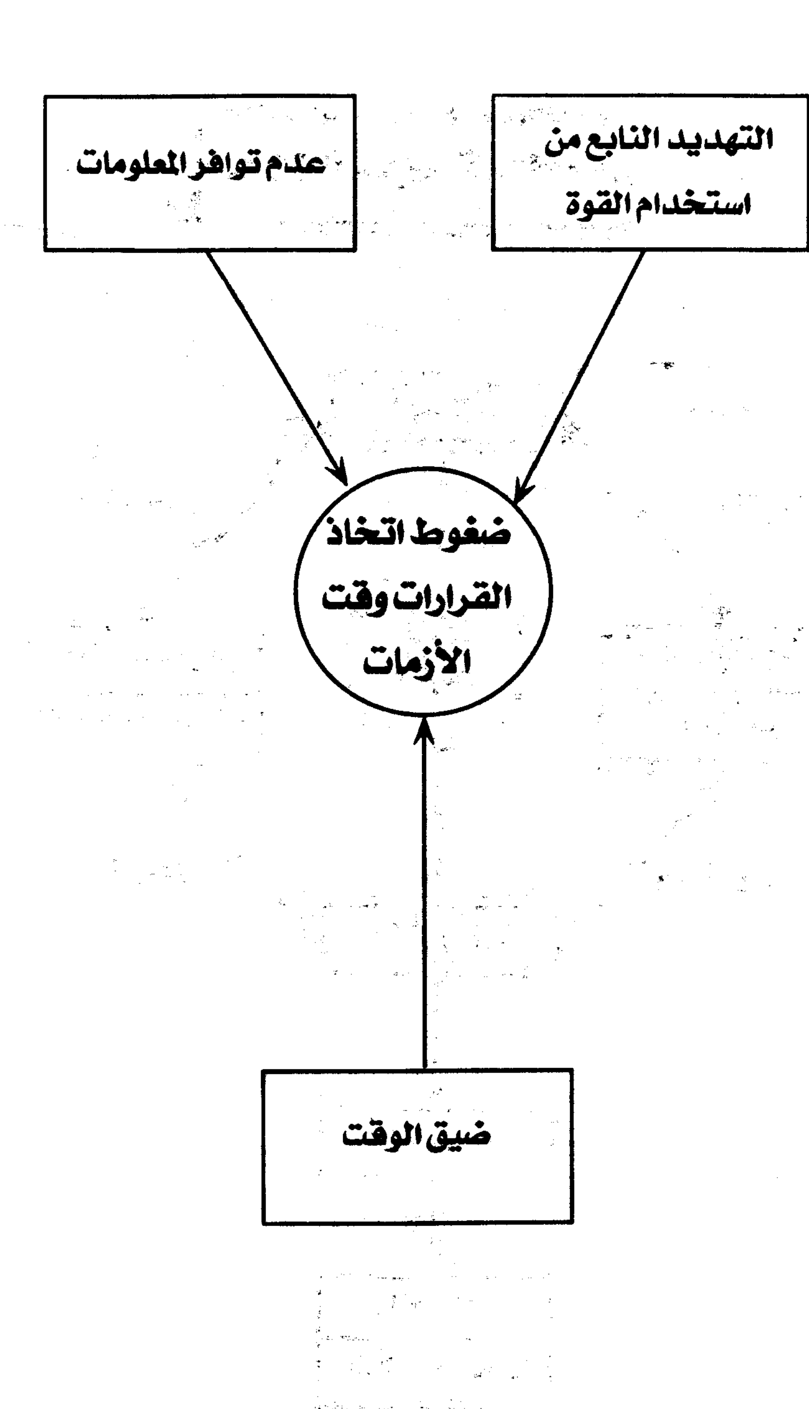
٣- التأكيد على الإبداعية والتجديد بدلاً من المنطقية المعتادة والرتيبة في عملية اتخاذ القرارات.

ويمكن القول هنا بأن الإبداع والتجديد في منهجية اتخاذ القرار مستلزم وضروري للتعامل مع الظواهر الأزموية باعتبار أن هذه الظواهر ذات طبيعة تعجيزية لا تصلح معها «المنطقية الرتيبة والمعتادة» في اتخاذ القرارات.

٤- اعتماد الابداعية والمنهج «الاستقرائي» بدلاً عن المنهج «الاستنباطي» والتأكيد على المنهج «الحدسي» في اتخاذ القرارات.

نموذج القرار في ظل الأزمة




عدم توافر المعلومات
التهديد النابع من
استخدام القوة
ضغوط اتخاذ
القرارات وقت
الأزمات
ضيق الوقت

سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمة [1]

* يمكن تفهم الأزمة باعتبارها حالة عجز مقصود أو غير مقصود في نظام المعلومات في جهاز إداري من شأنها أن توصل معلومات غير دقيقة أو غير كافية أو في توقيتات غير مناسبة لأطراف عملية اتخاذ قرار معين إلى درجة تجعل تحقيق التناسب المرضي بين وسيلته وهدفه حالة تعجيزية، فالقرار المتأزم إذن هو القرار الذي يعاني في عدد **من تفاصيله من حالات محدودية دقة أو كفاية المعلومات المتاحة والموظفة لأغراضه أو يعاني من محدودية مناسبة توقيتات إيصال المعلومات إلى التفصيلات المعينة.**

الأسباب المحتملة لممارسة السرية بصدد معلومات الأزمة:

* إن ممارسة السرية في التعامل بالمعلومات الخاصة بظروف الأزمة يعني ممارسة نمط من أنماط التقنين إزاء متخذي القرارات المنافسة داخل أو خارج الجهاز الإداري المتأزم المعنى / وقد تكون أنماط التقنين هذه كما يأتي:

١- التحكم في كم المعلومات التي ستعلن عن الأزمة.

٢- التحكم في نوع المعلومات التي ستعلن عن الأزمة.

٣- التحكم في توقيتات حجب أو إطلاق المعلومات مقارنة بتوقيتات الحاجة إليها ضمن الظرف الأزموي.

١- د. عاصم محمد الأعرجي - سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات - مجلة الإدارة العامة العدد الثاني ١٩٩٥

٤- التحكم في تحديد الأطراف التي تزود أو لا تزود بالمعلومات من متخذي القرارات الأخرى المنافسة داخل وخارج الجهاز الإداري المتأزم.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن ممارسة السرية في التعامل مع المعلومات في ظروف الأزمة عادة ما يكون على درجات كما يمكن أن يتباين بين فترة وأخرى.

أما الأسباب الشائعة لممارسة السرية ضمن كل الأنماط أعلاه فيمكن أن تكون مثلاً لكل أو بعض ما يأتي:

١- الشعور بالخوف من المسائل الرسمية وعدم التأكد من النتائج لدى بعض أطراف القرار المتأزم قد يدفعهم إلى التكتم على أمل أن ذلك قد يخفف مما يعانونه من حالة نفسية بسبب ضغط الأزمة وغالباً ما تكون عملية حجب المعلومات هنا متطرفة وعشوائية كما يمكن أن تكون تأثيرات السرية معوقة أو مساعدة لتجاوز الأزمة دون قصد مسبق.

٢- قد تمارس السرية من قبل بعض أطراف القرار المتأزم بقصد تفويت الفرص على الأطراف الأخرى المنافسة وعدم إتاحة المجال الكافي لها لصياغة قرارات بدرجة عالية من «التناسب الحركي» مقارنة بقرارات الجهاز الإداري المتأزم، وهكذا يتوقع أن تكون نتائج سرية المعلومات هنا مساعدة لعمليات (اللاتأزيم).

٣- قد تكون عملية حجب المعلومات عن أطراف معينة لقرار متأزم ناتجة عن عدم كفاية الوقت في ظل تسارع الأحداث وفي ظل الظرف

الأزموي، أي أن السرية هنا غير مقصودة وغير مخططة، وهنا يمكن القول بأن نتائج السرية قد تكون إيجابية أو سلبية في مجابهة الحالة الأزموية تبعاً لطبيعة المعلومات المحجوبة وتبعاً لطبيعة مواقف الجهات (متخذي القرارات المنافسة) التي حجبت عنها المعلومات.

٤- قد تكون عملية حجب المعلومات بصيغتها المذكورة في أعلاه بسبب خلل أو تلف مقصود أو غير مقصود بعمليات الاستدعاء أو النقل أو الخزن في نظام المعلومات أي أن عمليات حجب المعلومات هنا قد تكون مقصودة أو غير مقصودة.

٥- المحافظة على السمعة و«ماء الوجه» كما يراها بعض أطراف القرار المتأزم قد تكون سببين لحجب المعلومات عن بعض الجهات الخارجية أو الداخلية (من متخذي القرارات المنافسة)، وهنا يمكن أن تكون تأثيرات السرية على مجابهة الأزمة إيجابية أو سلبية بصورة غير مقصودة.

٦- التنصل من المسئولية بصدد ملابسات وأسباب الأزمة قد تدعو بعض أطراف القرار المتأزم إلى ممارسة السرية والتكتم بصدد معلومات الأزمة، وهنا يمكن أيضا أن تكون نتائج السرية إيجابية أو سلبية على عمليات اللاتأزم بصورة غير مقصودة.

٧- الميل المركزي الذي عادة ما يظهر طوعاً ولا شعورياً في ظروف الأزمة قد يدفع متخذي القرارات المركزية إلى عدم إتاحة المعلومات المطلوبة لأطراف القرار اللامركزي، والتي قد تكون أوثق علاقة بطرف الأزمة الميداني، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى إضعاف

عمليات مواجهة الأزمة.

٨- الجهل بأهمية ودور المعلومات ذات العلاقة أو اللامبالاة والإهمال في التعامل بها قد تكون أسباباً لممارسة عمليات تقنين غير مقصودة، وبالتالي فإن آثارها على عمليات مجابهة الأزمة يغلب أن تكون متذبذبة وغير مقصودة.

٩- حماية «المصلحة الوطنية» بمنظور راسمي السياسات العامة في الدولة قد يدفعهم إلى تقنين بعض أو كل معلومات الأزمة بقصد الحيلولة دون مداخلات وتأثيرات غير مرغوبة على عمليات «اللاتأزيم» الجارية من قبل متخذي القرارات المنافسة وهنا تكون ممارسة السرية مقصودة ومخططة، ويمكن أن تكون مساعدة لعمليات (اللاتأزيم) فيما إذا كانت مدروسة.

١٠- ممارسة تقنين المعلومات بقصد الإضرار بالجهاز الإداري المتأزم عن طريق إدامة أو ربما ترسيخ تأزم قراراته وربما بقصد تهديمه وهنا تظهر ممارسات التقنين مقصودة وذات تأثيرات سلبية.

١١- ممارسة تقنين المعلومات بقصد إعاقة عمليات الوقاية المتخذة بصدد حالة أزموية متوقعة أو بصدد تطورات سلبية متوقعة في الحالة الأزموية القائمة، هنا يبرز ما يسمى بمقومات التغيير حيث تكون آثار ممارسات التقنين في إطارها ذات طبيعة سلبية ومساعدة لاستمرار وربما تعقيد الحالة الأزموية. فالزبائن الأقل وعياً والأقل ولاء للقرار أو للقرارات المتأزمة يتوقع أن يؤدي تحجيم المعلومات عنهم إلى تحجيم أدوارهم السلبية المحتملة بصدد عمليات (اللاتأزيم)

الجارية والعكس بالعكس.

وهكذا وفي ضوء التوضيحات أعلاه يمكن تصور الاحتمالات التالية بصدد التأثيرات سرية المعلومات على عمليات (اللاتأزم) الجارية بصدد قرارات معينة:

أ- تحجيم بعض الاتجاهات الجارية في عمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأزمة قائمة حيث يمكن أن تكون تلك الاتجاهات:

١- مساعدة لتخفيف الحالة الأزموية.

٢- مساعدة لتكريس وتعقيد الحالة الأزموية القائمة.

ب- تنمية اتجاهات نفسية وسلوكية معينة لدى الزبائن المتعاملين مع الجهاز الإداري المتأزم، حيث يمكن أن تكون هذه الاتجاهات:

١- مساعدة لتحجيم وتقليص الوضع الأزموي.

٢- مساعدة لتكريس واستمرار الحالة الأزموية.

جـ- استحداث خصائص معلوماتية معينة لدى الزبائن من ذوي العلاقة بصدد أزمة قائمة حيث يمكن أن تؤدي هذه الخصائص إلى:

١- إزالة قناعات زائفة أو معادية لدى الزبائن من ذوي العلاقة بصدد أسلوب التعامل مع الأزمة القائمة.

٢- تكريس وتدعيم قناعات زائفة ومعادية لدى الزبائن من ذوي العلاقة بصدد التعامل مع الأزمة القائمة.

د- استحداث مفاهيم وحالات نفسية معينة لدى ذوي العلاقة من الزبائن مما قد يؤدي إلى:

١- تحجيم احتمالات وقوع أزمة في قرار أو قرارات معينة على مدى زمني مستقبلي.

٢- زيادة احتمالات وقوع أزمة في قرار أو قرارات معينة على مدى زمني مستقبلي أيضا.

ويلاحظ من الاحتمالات السالفة أن بعض حالات سرية المعلومات لها تأثيرات مساعدة في التعامل مع الأزمة وباتجاه تقليصها أو تجنبها في حين أن هناك احتمالات تقود إلى تكريس وتعقيد الأزمة أو تزيد من إمكانية حصولها حيث يعني ما تقدم أن اعتماد السرية وممارسة التقنين بصدد معلومات الأزمة يمكن أن يقود إلى نتائج إيجابية أو أن يقود إلى نتائج سلبية، فاعتماد السرية بصدد التعامل مع معلومات الأزمة لا يمكن أن يكون في كل الأحوال إيجابياً أو سلبياً، كل ذلك مما يدعو إلى التساؤل والتحليل بصدد المعايير التي ينبغي اعتمادها في الموقف الأزموي المعني لتقرير ما ينبغي أن يعتمد من أنماط سرية.

معايير سرية المعلومات في ظروف الأزمات:

أورد البعض خمسة معايير لتقرير سرية أو عدم سرية المعلومات في ظروف الأزمات كما يأتي:

- هل يمكن أن يقود كشف المعلومات إلى المزيد من الأذى والضرر؟
- هل منظمتك هي المعتدية أو المعتدى عليها؟
- هل تكون الأقاويل المحيطة بالأزمة أسوأ من الحقائق؟
- هل تقوى منظمتك على الاستجابة بعد الأزمة؟

- هل تستطيع منظمتك الاكتفاء بعدم الاستجابة؟

★ فالمعيار الأول يشير إلى اعتماد منهج اللاسرية في التعامل مع معلومات الأزمة كلما ظهر احتمال أن السرية تؤدي إلى إلحاق أضرار أو الاستمرار في إلحاق الأضرار بالأطراف المعنية بالقرار المتأزم أما إذا لم يكن هناك احتمال لوقوع أضرار معينة من الحالة الأزموية فإن اعتماد منهج اللاسرية بالنسبة للمعلومات الأزمة ينبغي أن يقرر في ضوء مؤشرات أخرى، وهكذا يظهر أن فحوى هذا المبدأ منسجم مع ماسبق إيراده بصدد تقنين أو عدم تقنين المعلومات بالنسبة للأطراف المختلفة للقرار المتأزم.

★ أما المؤشر الثاني فيربط اعتماد منهج اللاسرية في التعامل مع معلومات الأزمة بحالة ما. إذا كانت أسباب الأزمة خارجة عن الجهاز الإداري المتأزم، حيث إن كشف معلومات الأزمة من شأنه أن يزيد ويرسخ ثقة الجمهور بالجهاز الإداري المتأزم وربما يساعد ذلك في بعض الحالات من الحد من الحالة الأزموية عن طريق تحجيم دور الدعايات الكاذبة عن الأزمة مثلاً.

ومع ذلك فإن الأخذ بهذا المؤشر دونما تحفظات قد يؤول إلى تمكين الجهات الخارجية التي كانت أسباباً لتأزم الجهاز الإداري المعني إلى الإمعان في اتخاذ قرارات فعالة من شأنها أن تعقد الحالة الأزموية استمرارها.

★ أما المؤشر الثالث في اعتماد السرية أو اللاسرية في التعامل مع المعلومات الخاصة بالأزمة فيعتمد على حصيلة الموازنة بين الأضرار

التي يمكن أن تحدثها الأقاويل والمعلومات غير الواقعية عن الآزمة بالأضرار التي يمكن أن تنشأ عن نشر الحقائق عن نفس الأزمة، ومع ذلك يبدو منطقياً من حيث المبدأ إلا أن تقرير درجة حصول هذه الأضرار أو تلك قد لا يكون سهلاً من الناحية العملية.

★ أما المعيار الرابع بصدد اعتماد منهج اللاسرية في التعامل مع معلومات الأزمة فمؤداه أن اعتماد هذا المنهج ينبغي أن يتحدد بدرجة قدرة الجهاز الإداري المتأزم على اتخاذ الإجراءات العلاجية وربما الوقائية اللازمة بصدد الأضرار المحتملة من اعتماد اللاسرية، أما إذا لم يكن الجهاز الإداري المذكور قادراً على التعامل مع آثار اللاسرية بفعالية فينبغي أن تقرر سياسة اللاسرية في ضوء مؤشرات أخرى.

★ أما المؤشر الخامس فمؤداه أن سياسة اللاسرية في التعامل مع معلومات الأزمة ينبغي أن تتحدد بمدى مقدرة الجهاز الإداري المتأزم على تحمل الأضرار التي قد تنتج عن اعتماد المنهج السري في التعامل مع معلومات الأزمة.

بجانب المؤشرات الموضحة أعلاه فهناك مؤشرات أخرى لابد من عرضها وتحليلها وهي كالآتي:

١- طبيعة، ودرجة، وتوقيت حاجة متخذ القرار ذي العلاقة بالمعلومات عن الحالة الأزموية ينبغي أن يؤخذ بالحساب في تحديد نمط تقنين المعلومات بصدده وبالطبع فإن إغفال هذا الجانب الفني يمكن أن يزيد القرار تأزماً، كما يمكن أن يحد من أو يجهض عمليات (اللاتأزيم).

٢- درجة الولاء الوظيفي لمتخذ القرار المتأزم لابد أن تؤخذ بالحساب أيضا، حيث يمكن أن يكون متخذ القرار ذو العلاقة بظرف الأزمة ممن يميل إلى المقاومة لأي سبب من الأسباب أو أنه ذو ولاء ضعيف جداً، كل ذلك يمكن أن يؤدي به إلى استثمار المعلومات عن الأزمة، في حالة إتاحتها له دونما تحفظات باتجاه مخالف للمقصود وبالتالي تكريس الأزمة وربما المساعدة على انتشارها إلى قرارات أخرى.

٣- مستوى وعي وثقافة الجمهور المتعامل مع القرار المؤزم أو الذي سيتأزم وطريقة تفسيره وفهمه للمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، لابد أن تؤخذ في الحساب عند رسم سياسة تقنين المعلومات، فقد يكون الجمهور المعني ميالاً إلى المبالغة والتهويل أو قد يكون ميالاً إلى النظرة السطحية واللامبالية، كل ذلك مما قد يودي بالجمهور في حالة لا سرية المعلومات إلى مواقف غير مسؤولة ومن شأنها أن تزيد من احتمالات تكريس وتعقيد الأزمة القائمة أو زيادة احتمالات حصولها في حالة كونها متوقعة.

وهنا يمكن اتخاذ إجراءات احترازية في مثل هذه المواقف عند اعتماد اللاسرية مثل: التهيئة الإعلامية لأذهان الجمهور قبل كشف المعلومات واستخدام اللغة المبسطة والمطمئنة - مثلا - في إيصال المعلومات.

٤- ملاحظة ما قد يتعارض من عمليات تقنين المعلومات عن الأزمات مع الحقوق الدستورية للجمهور في الدول ذات النهج الديمقراطي، حيث إن من حق المواطن أن يعلم بكافة ما يتعلق بشؤون الدولة

وبالمصلحة العامة، فحجب المعلومات عن الجمهور قد يعني تقليص نطاق اختياراتهم وبالتالي تقليص نطاق ممارستهم لحرياتهم العامة.

٥- ضرورة مراعاة حدود حماية أسرار الدولة في مختلف المجالات حيث إن تجاوز ذلك يمكن أن يؤدي إلى توفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات من قبل جهات منافسة مما قد يؤدي بالنتيجة إلى الإضرار بمصالح العامة أو الحد منها.

٦- درجة مساس القرار المتأزم بالمصالح العامة ينبغي أن تؤخذ في الحساب في تحديد درجة الكشف للجمهور المعني، حيث يفترض أن يكون هناك تناسباً طردياً بين الجانبين.

٧- درجة وطبيعة مقدرات الأطراف المختلفة وذات العلاقة بالقرار المتأزم في اتخاذ الموقف المطلوب بصدد الأزمة ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار لتحديد سياسة تقنين المعلومات بصددها فكشف معلومات قد لا تفيد الأدوار الممكنة من قبل زطراف معينة لا مبرر له، كذلك التقنية والتخصصية العالية لمعلومات أزمة ما لا يعني كشفها شيئاً لجمهور ذي ثقافة عامة، وهكذا.

٨- نشاطات الإعلام المنافس بصدد حالة أزموية معينة لابد أن تؤخذ في الحساب في تحديد إجراءات تقنين المعلومات بصدد نفس الأزمة، حيث تظهر هنا أولاً ضرورة تحجيم تأثيرات الإعلام المنافس.

٩- مستوى فاعلية وكفاءة نظام الاتصال تلعب دوراً ليس بالقليل في تقنين المعلومات التي تصل إلى مختلف أطراف أزمة ما، وربما تكون قسماً من تأثيرات نظام الاتصال هذه غير محسوسة وغير مشخصة

رغم ما قد تنتجه من آثار سلبية بصدد إجراءات (اللاتأزيم).

١٠- الحالة النفسية داخل وخارج الجهاز الإداري المتأزم لابد أن تؤخذ في الحساب أيضا، وإذا كان من شأن الكشف عن معلومات أزمة، فإنه يخلق حالة من الذعر والهلع أو ربما الهرب من موقع العمل، فلابد أن تتخذ إجراءات ممهدة لتجنب مثل هذه النتائج التي عادة ما تؤدي إلى آثار سلبية بصدد إجراءات (اللاتأزيم).

نظم المعلومات في ظروف الأزمات:

في رأي كل من الباحثين (Hyde) و(Dilenschneider) أن الظرف الأزموي يحتاج إلى نظام وإدارة معلومات خاص، بحيث يستوعب طبيعة وأبعاد هذا الظرف المتميز، وإذا ما اتخذت احتياجات شبكة اتخاذ القرارات للجهاز الإداري المتأزم منطلقاً لبناء نظام المعلومات خلال فترة الأزمة يمكن إيراد بعض المؤشرات التي يمكن أن تعتمد في هذا المجال وهي كما يلي:

١- إعادة ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات الجديدة، تحت الظرف الأزموي، والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات الأحداث الأزموية، بغية ضمان تغذيتها، أولاً بأول بالمعلومات التي تحتاجها في عمليات اتخاذ القرارات الموقفية.

٢- تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات كلما ظهرت الحاجة لذلك وإفساح كل المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمي لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات وفي التوقيت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرارات ذات العلاقة.

٣- لابد من التأكيد على التحديث المستمر لموجودات مخازن الذاكرة الممكنة وغير الممكنة في الجهاز الإداري المتأزم، حيث إن معلومات الأمس قد لا تكون ملائمة لأحداث اليوم في الظرف الأزموي السريع المتغير والملئ بالمفاجآت.

٤- ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات لمنع التشتت وربما التناقض والازدواجية في عمليات تداول ونقل المعلومات في الظرف الأزموي، والذي عادة ما يتسم بضعف التنظيم وضعف الرقابة.

٥- تبني مؤشرات واضحة ومحددة بصدد سرية المعلومات وتقنينها بالنسبة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بقرارات متأزمة معينة.

٦- بلورة الإمكانات الذاتية الضرورية في مراكز اتخاذ القرارات الميدانية لتمكينها من سد احتياجاتها المعلوماتية بنفسها فيما إذا تعذر اتصالها بالمركز بسبب الظروف الأزموية الطارئة.

٧- رصد عمليات التشويش على قنوات نقل المعلومات ورصد حالات البث المعلوماتي العادي للقرارات المتأزمة واتخاذ ما يلزم من إجراءات داخل وخارج الجهاز الإداري المعني.

٨- التأكد الدوري من الولاء الوظيفي لموظف المعلومات في ظرف الأزمة بجانب التأكد من قدراته الفنية ومنهجيته المتجددة في استيعابيته للمواقف المتغيرة والاستجابة لها بالصورة المطلوبة.

الأزمة بين الفكر الإسلامي والياباني [1]

١- النموذج الإسلامي في إدارة الأزمات:

إن مفهوم الاتجاه الاسلامي في إدارة الأزمات أو تسوية الخلافات يستند على استخدام المراحل والطرق والأساليب الإسلامية المتبعة والمستمدة أساساً من القرآن الكريم والسنة النبوية للرسول محمد (ﷺ) في علاج الأزمات والتي غالباً ما تحدث بسبب تعارض في رغبات وأهداف داخل الفرد أو بين فرد وآخر أو مجموعات من أفراد المسلمين أو القبائل المختلفة.

ينظر الإسلام إلى الأزمات أو الخلافات التي تحدث بين الأفراد والمجموعات والقبائل نظرة طبيعية وذلك لما في الإنسان من نوازع للخير والشر ﴿إنا هديناه السبيل إما شاكراً وإما كفورا﴾، كما أوضح القرآن الكريم بأن الخلافات موجودة في المنظمات كما هي موجودة لدى الأفراد ﴿ ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين إلا من رحم ربك﴾ فإدارة الأزمات وفق المنهج الإسلامي سواء على مستوى الفرد أو المجموعات تعمل ابتداءً على الوقاية من حدوثها أو وقوعها.

المصادر الفكرية لإدارة الأزمات

يستند الفكر الإسلامي في إدارة الأزمات إلى المصادر التالية:

(١) محمد صدام جبر- إدارة الأزمات نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني - مجلة الإدارة- العدد ٧٦ مارس ١٩٩٩.

١- القرآن الكريم: ما نزل من القرآن الكريم وحي قرآني فيه إقرار أو تأييد أو عقاب أو تثريب أو تسلية أو عتاب أو تصبير، وما ينطوي على تلك المشاهد من حالات أزموية بصدد السيرة النبوية.

وفي القرآن الكريم آيات عديدة بهذا الشأن، وما ورد في سورة الأنفال الآيات (٥-٨) فيما يتعلق بواقعة بدر وما فيها من تأييد لقرار النبي (ﷺ) بخصوص خروجه على رأس الصحابة إلى بدر، وكذلك ما ورد في سورة التوبة بقوله تعالى ﴿عفا الله عنك لم أذنت لهم حتى يتبين لك الذين صدقوا وتعلم الكاذبين﴾ «الآية:٤٣» من عتاب رقيق للنبي (ﷺ) للذين استأذنوه من المنافقين بالتخلف عن غزوة تبوك وما اختلج في نفسه من رغبة في مسايرة المشركين في بعض رغباتهم وفي التردد من تلاوة ما أنزل الله تعالى عليهم في تلك الظروف من أزمات نفسية، فعوقب النبي (ﷺ) على ذلك ﴿فلعلك تارك بعض ما يوحى إليك وضائق به صدرك أن يقولوا لولا أنزل عليه كنز أو جاء معه ملك إنما أنت منذر والله على كل شئ وكيل﴾ «هود:١٢».

٢- الاجتهادات الصادرة عن النبي (ﷺ) بشأن أحداث أو مسائل أو أزمات معروضة عليه ويمكن تقسيمها إلى:

أ- الاجتهادات البيانية: تدخل هذه الاجتهادات ضمن الأحكام التشريعية الواردة في القرآن الكريم وتشمل بيان المجمل وتقييد المطلق وتخصيص العام.

ب- الاجتهادات المطلقة: والتي يستعمل فيها الرسول (ﷺ) عقله ورأيه وذلك في الأمور التي تنظم شئون الحياة والتي يطلق عليها علماء الأصول (بالسنة) وهي تعني كل ما صدر عن الرسول من قول أو فعل أو تقرير مما يصلح أن يكون دليلاً لحكم شرعي.

٣- اجتهادات الصحابة: وهي الاجتهادات الصادرة عن المجتهدين في مسألة معينة.

طرق إدارة الأزمات:

إن أهم الطرق التي عالج بها الفكر الإسلامي الأزمات هي:

١- الرجوع إلى القرآن الكريم أو السنة النبوية:

إذا ما بدت بواعث لأزمة ما وإذا ما ظهر صراع أو خلاف أو نزاع بين الأفراد أو بين مجموعتين أو أكثر بشأن أمر يتعلق بشؤون إدارة الدولة أو حياة الأفراد فينبغي إرجاع ذلك إلى القرآن الكريم أو السنة النبوية، فإذا وجد نص لعلاج تلك الأزمة أو ذلك الخلاف وجب الأخذ به وفي ذلك قال الله تعالى ﴿وما اختلفتم فيه من شئ فحكمه إلى الله ذلكم الله ربي عليه توكلت وإليه أنيب﴾ «الشورى: ١٠» وقوله تعالى ﴿قل اللهم فاطر السموات والأرض عالم الغيب والشهادة أن تحكم بين عبادك فيما كانوا فيه يختلفون﴾ «الزمر:٤٦».

٢- اتباع الشورى أو جلسات المواجهة:

تعتبر الشورى مبدأ من مبادئ الإسلام، ولقد جاءت الدعوى إلى الشورى صريحة في القرآن الكريم، قال الله تعالى يخاطب نبيه (ﷺ)

﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾ «آل عمران: ١٥٩». وقوله تعالى: ﴿ والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ﴾ «الشورى: ٣٨» كما أن النبي (ﷺ) قد أمر بالمشاورة ليقتدي به المسلمون لقوله (ﷺ) «ما تشاور قوم قط إلا هدوا وأرشد أمرهم» وقوله (ﷺ) «ما شقى قط عبد بمشورة وما سعد باستغناء رأي».

٣- استخدام أهداف عليا مشتركة:

كلنا يعرف الأسلوب الذي استخدمه النبي (ﷺ) قبل أن يبلغ رسالته وذلك بشأن الخلاف الذي نشأ بين قبائل قريش على من يضع الحجر الأسود مكانه عند إعادة بناء جدران الكعبة الشريفة حيث أصرت كل قبيلة أن يكون لها الشرف في وضع الحجر الأسود ومنع القبائل الأخرى من وضعه، وما لبث أن وضع النبي (ﷺ) الحجر الأسود في ثوبه وطلب من كل قبيلة أن تأخذ بناحية من الثوب ثم رفعوه جميعاً حتى بلغ موضعه وهكذا تحققت مصلحة مشتركة وهدف مشترك فيه مصلحة الجميع.

٤- طريقة تهدئة الموقف وتخفيف الأضرار

وفي هذه الطريقة يقوم قائد المجموعة إلى تهدئة الأمور بشأن معالجة المواقف والأزمات التي تواجه المسلمين وكذلك في حالة وجود خلاف فيما بينهم وذلك بالامتثال إلى روح المحبة والإيمان والابتعاد عن

روح الجاهلية والنعرات الطائفية، فعندما حدث خلاف بين بعض الأنصار من الأوس والخزرج بسبب نعرات قبلية تم القضاء على هذا الخلاف بتذكيرهم بأن يعتصموا بحبل الله تعالى جميعاً لأنهم فئة مؤمنة وفي هذا يقول الله تعالى ﴿ واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخواناً ﴾ «آل عمران: ١٠٤»

وبموجب هذه الطريقة اعتمد عمر هذا الأسلوب في معالجة الموقف وتهدئته بعد واقعة الجسر، فقد عظمت خسارة المسلمين في هذه الواقعة أمام الفرس وقتل قائدهم أبو عبيدة بن مسعود وكانت هزيمتهم كبيرة أمام أفيال الفرس ولحق بعضهم بالمدينة وسار الكثيرون منهم في البلاد يضربون في أرجاء الأرض استحياء من الهزيمة، ولكن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يلتمس العذر لمن لا عذر له، وحين لا تكون في أمره حيلة فيقول في ذلك «اللهم كل مسلم في حل مني، أنا فئة كل مسلم، من لقي العدو ففظ بشئ من أمره فأنا له فئة، ويرحم الله أبو عبيدة لو كان انحاز إليّ لكنت له فئة وهو بهذا يشير إلى الآية الكريمة ﴿ ومن يولهم يومئذ دبره إلا متحرفاً لقتال أو متحيزاً إلى فئة فقد باء بغضب من الله ومأواه جهنم وبئس المصير ﴾.

النموذج الياباني في إدارة الأزمات:

إن النموذج الذي تقدمه اليابان يؤكد للعالم على قدرتها الفائقة في مزج الثقافات الوافدة إليها وتطوير مهاراتها الإدارية الفاعلة في استثمار الطاقات البشرية والطبيعية وتوظيف ما تنقله من تقنية وافدة إليها من دول العالم المتقدمة لتطوير قدراتها الانتاجية وكيفية التعامل مع الأزمات التي تواجهها وذلك من خلال ما يعرف باسم نظام **كانبان ويقصد به نظام (في الوقت المناسب)** وقد استخدم النظام لأول مرة من قبل شركة تويوتا وهو بذلك يعكس النموذج الوطني الياباني في مجال إدارة الأزمات، ومن ثم فقد تبنته العديد من الشركات اليابانية الأخرى، وعلى الرغم من أن هذا النظام يتطلب من العاملين درجة عالية من الانضباط العسكري.

مبادئ نظام كانبان:

من المبادئ المهمة التي يقوم عليها نظام كانبان هي:

أولا: يجعل الأزمات والمشاكل مرئية أمام العاملين ليكونوا قادرين على مواجهتها بالحلول المبكرة والسريعة.

ثانياً: يتطلب التعاون الشامل من قبل الموردين والعملاء فلا يسهم الموردين أكثر من الكمية الدنيا من البضائع المطلوبة من قبل المعامل الانتاجية وأن يتبعوا جدولاً دقيقاً ومنضبطاً للتسليم وبالمقابل على العملاء أن يتعلموا التنبؤ باحتياجاتهم لكي لا يطلبون أكثر مما هو مطلوب للبيع.

ثالثا: إن من مبادئ هذا النظام هو تطبيق شعار (الإجادة في العمل).

فوائد نظام كانبان:

أولاً: يساعد على تقليص الكلف من خلال تخفيض الحد الأدنى للمخزون.

ثانياً: يحقق الهدف الأصلي من النظام وهو خلق إنتاجية عالية وبالتالي زيادة الأرباح المتحققة.

ثالثاً: يقلص نسبة التلف إلى أدنى مستوياته حيث إنها تصل إلى نسبة الصفر في معظم الأحيان.

رابعاً: يجعل من العاملين خبراء متأهبين لمعالجة أي خلل أثناء العملية الإنتاجية.

خامساً: يقلص رأس المال التشغيلي في مجال التخزين وبالتالي يعظم مقدار السيولة.

وفي ضوء ما تقدم أعلاه ومن خلال نظرة متأملة في التجربة اليابانية في مجال إدارة الأزمات تبرز العديد من سماتها والتي يمكن إيجازها بما يلي:

★ تجد الشركات اليابانية لنفسها الوسيلة التي تمكنها من تعديل هيكلها التنظيمي بما يفي لمواجهة التحديات أو الأزمات أو التهديدات البيئية الاقتصادية المستجدة، ولذلك فإنهم يشبهون المنظمات (بالسائل) فلم يتمسكوا بالخرائط التنظيمية بشكل حرفي إذ يقيمون صمامات الأمان التي تكسب هذه الخرائط شيئاً من السمة الإنسانية.

★ إن عبارة الوقت الكافي للقبول بأفكار وممارسات جديدة تعتبر بمثابة

الترياق القومي للقضاء على الأزمات والخلافات والتضارب في وجهات النظر، لذلك إنهم يعتقدون أن المرء يحتاج إلى الوقت الكافي للتمكن من التخلص من الأفكار القديمة قبل التمكن من تقبل الأفكار الجديدة، فإتاحة الفرصة للتعامل وتقليب الرأي في إمكانية تطبيق هذه الأفكار يعد أسلوباً مهماً ومتبعاً لدى الشركات اليابانية.

★ إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.

★ كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات حيث إن معظم هذه الاجتماعات تكتسب الصفة غير الرسمية إلا أنها تخرج بقرارات حاسمة لمعالجة الموقف أو أنها تهدف إلى تقديم العون والمساعدة للمعنيين باتخاذ القرارات.

خلاصة لما ذكر هناك نقاط اختلاف ونقاط تلاقي بين النموذج الإسلامي والياباني يمكن إيجازها بالآتي:

١- إن للقرآن الكريم والسنة النبوية وأفعال الصحابة دوراً مميزاً وبارزاً في مواجهة الأزمات وكيفية معالجتها، فالنموذج الإسلامي في إدارة الأزمات مستمد من قواعد وأحكام القرآن وأقوال وأفعال الرسول (ﷺ) وإسهامات الصحابة الأوائل.

أما النموذج الياباني فلم يكن للدين إلا دوراً هامشياً في حياة اليابانيون عموماً وإدارة الأزمات تحديداً، والمستمدة مبادئة من الفلسفة الكنفوشيسية والديانة الشنتوية والتي تعزز العديد من القيم كالتآلف والاتحاد والنظام والتضحية.

٢- يعتمد النموذج الإسلامي على إيجاد نظام وقائي ضد مخاطر حدوث الأزمات من خلال تحصين الفرد والمجتمع ابتداء، أما النموذج الياباني فهو ليس دائماً وقائياً.

٣- إن عملية صنع القرار واتخاذه لمواجهة الأزمات قد تبدو متشابهة في بعض الأساليب في النموذجين، فالنموذج الإسلامي يستخدم مبدأ الشورى كوسيلة لحل الأزمات في حين أن النموذج الياباني يستخدم الاستشارة في حل الأزمات أو ما يسمى بنظام (رنجي) وهو عبارة عن نشر الأوراق الرسمية والمتضمنة أزمة أو مسألة مطلوب اتخاذ قرار هام بشأنها بصورة موسعة حتى يضع أكبر عدد من الأشخاص أختامهم كدليل على إطلاعهم وموافقتهم على ما جاء فيها.

٤- تعتبر جلسات المواجهة أسلوباً لحل الأزمات في النموذج الإسلامي وكذلك الحال تعتبر حلقات الجودة اليابانية جهازاً لتحديد الأزمات وكيفية معالجتها.

التخطيط لمواجهة الأزمات

يمثل التخطيط مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على:

- الأزمات
- الاستعداد لمواجهتها

التفكير

* والتفكير هنا من النوع الابتكاري ويعني البحث في ثنايا الخبرات الموروثة والمكتسبة عن حل مشكلة ما.
* والتفكير الابتكاري يتمثل في البحث القادر على التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه إلى آخر أي أنه يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي والقدرة على انتاج أفكار تتسم بالجدارة أو التفكير فيما وراء المباشرة أو المألوف.
* أي أن التفكير القادر على مواجهة الأزمات هو تفكير تقليدي ابتكاري يتمتع بما يلي:

* مرونة
* طلاقة فكرية
* أصالة
* حساسية للمشكلات

المستقبل

ويعني ذلك أن معالجة الأزمات أمور تتعلق بالمستقبل ومن ثم لا يكون لدينا تصور كامل لأبعاد الأزمة وهذا يتطلب:

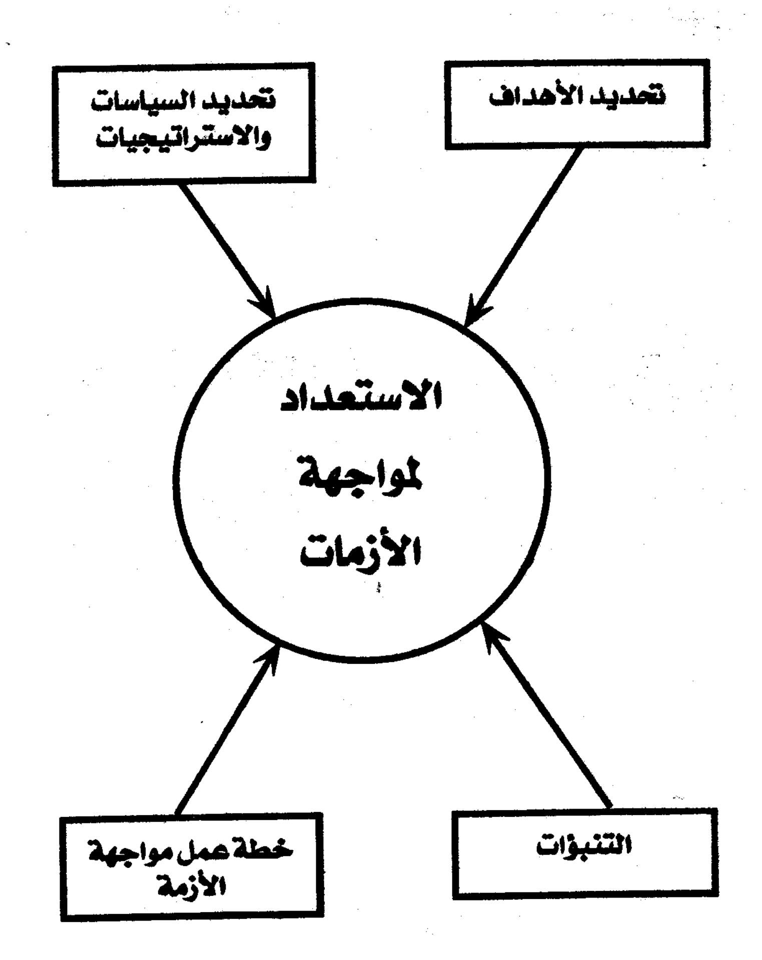
١- أن يكون المدير المسئول عن مواجهة الأزمة لديه خبرة كافية في هذا المجال.

٢- أن يتميز هذا المدير بالتفكير الابتكاري ويحاول دائماً التصور لكيفية حدوث أي أزمة قبل وقوعها.

٣- أن يكون ذو علم كامل ودراية لكافة الوحدات التي يمكن أن تتعرض للأزمات، أي أن مواجهة الأزمات تتطلب مدراء على درجة عالية من الكفاءة في التعامل مع الأمور المستقبلية والتي تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

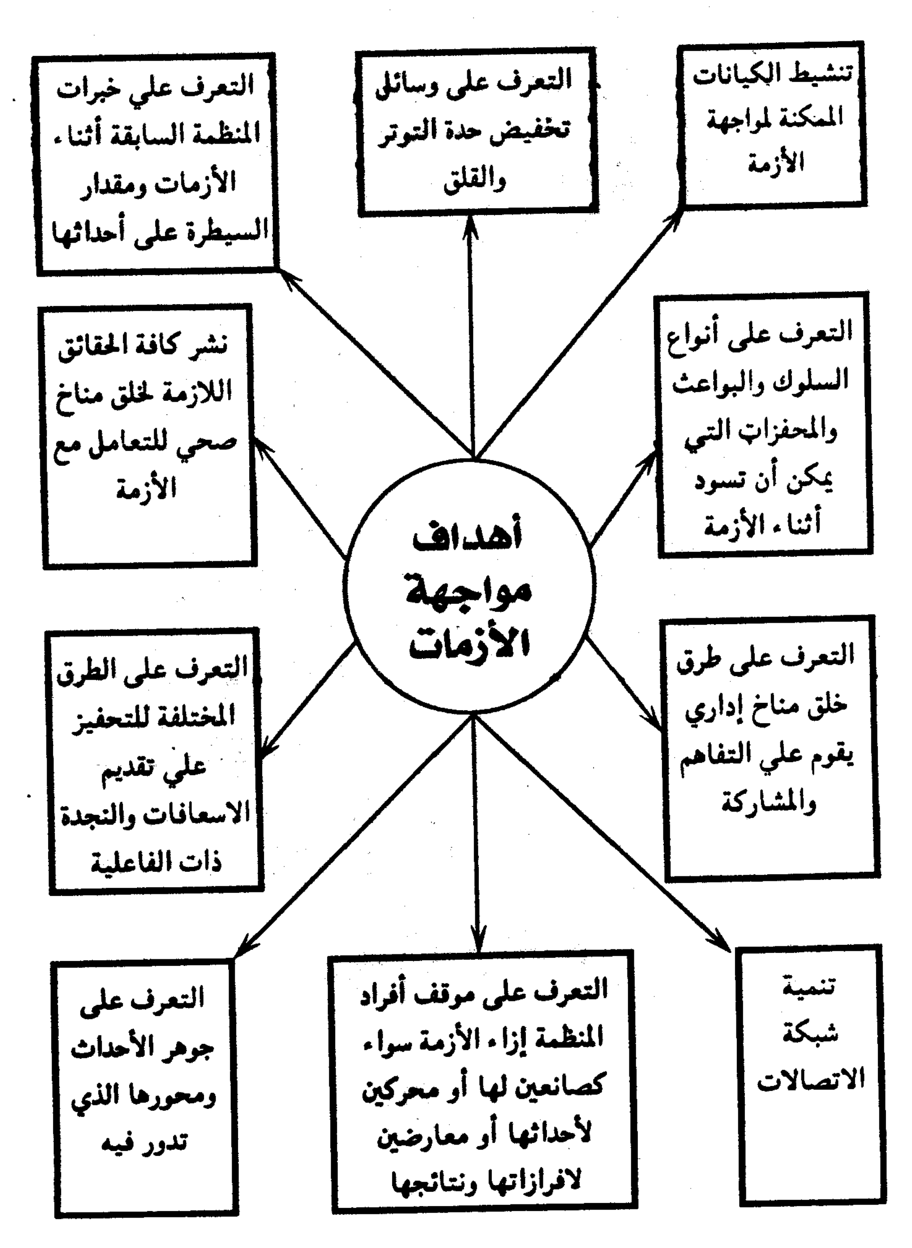
الاستعداد لمواجهة الأزمات «أدوات التخطيط»

١- تحديد الأهداف
٢- تحديد السياسات والاستراتيجيات
٣- التنبؤات
٤- خطة عمل مواجهة الأزمة



أولاً: تحديد الأهداف

تسعى المنظمات في مواجهة الأزمات إلى تحقيق الأهداف التالية:



ثانياً: استراتيجيات مواجهة الأزمة

أ- القواعد التي تقوم عليها الاستراتيجيات:

١- القدرة علي تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية.

٢- المرونة التي تقوم على إعادة التشكيل التنظيمي وفقاً لظروف الأزمة.

٣- تأصل المناخ الإداري ليقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية.

٤- صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمة.

٥- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.

٦- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.

٧- القدرة على ترتيب الأولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد إليها مع إعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية.

٨- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام وتحديات إدارة الأزمات.

ب- مصفوفة الأزمات:

تساعد هذه المصفوفة في تقييم الأزمة بتحديد موقعها ومن ثم تحديد الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها

درجة التحكم (مرتفعة ← منخفضة) / شدة الخطورة (منخفضة ← مرتفعة)

درجة التحكم	منخفضة (شدة الخطورة)	مرتفعة (شدة الخطورة)
مرتفعة	(٢) ش− ت+	(١) ش+ ت+
منخفضة	(٤) ش+ ت−	(٣) ش− ت−

• يقصد بشدة الخطورة (ش)
حجم الموارد المعرضة للخطر والتي يتوقف عليها استمرارية المنظمة.
*** درجة التحكم (ت): وتعني القدرة على التأثير في نتائج الأزمة.**
*** المربع (ش+ ت+): يمثل هذا المربع تلك الحالة التي تكون فيها درجة الخطورة عالية وفي نفس الوقت يكون المدير قادراً للسيطرة على نتائجها.**

- المربع الثاني (ش- ت+) وهنا تكون درجة الخطورة منخفضة ويمكن إدارتها بدرجة عالية من الكفاءة.

- المربع الثالث (ش- ت-) وهنا تكون درجة الخطورة منخفضة أي أن الأحداث قليلة الأهمية وفي نفس الوقت لا توجد بدائل لمواجهتها.

- المربع الأخير (ش+ ت-) وتمثل الأزمة هنا درجة عالية من الخطورة تهدد كيان المنظمة كما أن المدير يكون عاجزاً عن مواجهتها وتمثل هذه الحالة أصعب المواقف التي تواجه المنظمات.

جـ- أنواع الاستراتيجيات:

١- استراتيجية العنف

تستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات الآتية:
١- عدم توافر البيانات عن الأزمة.
٢- الانتشار المتشعب للأزمة
٣- الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ والأخلاقيات

- الأسلوب المتبع في المواجهة:

- التدمير الداخلي للأزمات:
وذلك عن طريق خلق صراع بين القوى الصانعة للأزمة

- التدمير الخارجي للأزمات:

أ- حصار العناصر المسببة للأزمة.

ب- استخدام أجهزة التجسس والانصات.

٢- استراتيجية وقف النمو:

تستخدم هذه الاستراتيجية في قضايا الرأي العام والاضطرابات العمالية وهي تسعى إلى تخفيف حدة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم وصولها إلى درجة الانفجار.

- الأسلوب المتبع في المواجهة:

١- التوجيه والنصح والارشاد لتخفيف حدة الأزمة.

٢- التعامل بحرص مع القوى المسببة للأزمة.

٣- تقديم بعض التنازلات التكتيكية.

٤- تهيئة الظروف للتفاوض.

٣- استراتيجية التجزئة:

تستخدم هذه الاستراتيجية في تفتيت الأزمات الكبيرة والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجمعة في كتلة واحدة.

- الأسلوب المتبع في المواجهة:

١- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.

٢- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الصراع على قيادة أحد الأجزاء.

٣- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

٤- استراتيجية إجهاض الأفكار:

تركز هذه الاستراتيجية على التأثير على الفكر الصانع للأزمة وذلك بإضعاف الأسس والركائز التي يستند عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة.

- الأسلوب المتبع في المواجهة:

١- التشكيك في العناصر المكونة للفكرة.

٢- التحالف مع الفئات المرتبط بشكل ضعيف بهذا الفكر.

٥- استراتيجية الأزمة للأمام:

وتستخدم هذه الاستراتيجية في مواجهة التكتلات التي تصنع الأزمة وهي في ذات الوقت غير متشابهة ومتنافرة ومن ثم تعتمد هذه الاستراتيجية على دفع الصراعات بين هذه التكتلات إلى الأمام.

- الأسلوب المتبع في المواجهة:

١- تقديم تنازلات لتكون مصدراً للصراع.

٢- تسريب إشاعات عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.

٣- التظاهر بالضعف وعدم القدرة على المقاومة.

٦- استراتيجية تغيير المسار:

تستخدم هذه الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات الشديدة وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل من النتائج التي كنت تتحقق من قبل الأزمة.

- الأسلوب المتبع في المواجهة:

١- إحكام السيطرة على مواجهة الأزمة.

٢- محاولة إبطاء سرعة الأزمة.

٣- تحويل المسار الرئيسي للأزمة إلى مسارات فرعية.

٤- استثمار نتائج الأزمة بشكل جيد لتعويض الخسائر السابقة.

والآن تذكر عزيزي القارئ

* إن فاعلية أي استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة يتوقف على القدرات الشخصية لصانع القرار والظروف الموضوعية والامكانات المتاحة.
* يمكن استخدام إحدى هذه الاستراتيجيات طوال فترة المواجهة مع الأزمة.
* يمكن استخدام بعض الاستراتيجيات في فترة معينة من فترات حياة الأزمة واستخدام استراتيجيات أخرى في فترات لاحقة من حياة الأزمة ويتم استبدال الاستراتيجية إذا ثبت فشل تعاملها مع الأزمة.

ثالثاً: التنبؤات(١)

إن التنبؤ للأزمة يتيح لنا سهولة السيطرة عليها وأخذ الاحتياطات اللازمة للتصدي لها إذا ما حدثت.

وفيما يلي خمسة أسئلة رئيسية يكمن قياس تأثير الأزمة على المنظمة في الإجابة عليها:

---

(١) عز الدين الرازم- التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات- دا الخواص للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٥ ص ٤٤.

السؤال الأول:

ما هي درجة حدة الأزمة التي يمكن أن تتحملها المنظمة وكم من الوقت تتحمل؟

السؤال الثاني:

إلى أي مدى يتأثر الغير - إذا ما تعرضت المنظمة لأزمة - مثل الشركات الأخرى، الإعلام؟

السؤال الثالث:

ما مدى تأثير تعرض المنظمة لأزمة على أداء أعمال المنظمة إلى اليومية العادية؟

السؤال الرابع:

ما مدى تأثير الأزمة على سمعة المنظمة وشهرتها أو سمعة صاحب المنظمة؟

السؤال الخامس:

ما شدة تأثير الأزمة مالياً على المنظمة؟

ولتلخيص ما سبق واستخلاص النتائج في الإجابة على الأسئلة الخمسة السابقة فإن المطلوب أن نعطي وزناً لما يلي:

١- درجة تصاعد حدة الأزمة.

٢- ارتباط الأزمة بالإعلام/ أو الدولة.

٣- تأثير الأزمة على العمل اليومي للمنظمة.

٤- تأثير الأزمة على سمعة المنظمة.

٥- تأثير الأزمة على الوضع الحالي للمنظمة.

هذا ومن أهم الوسائل التي يتم الاستعانة بها عند التنبؤ بالأزمات هي نظم الإنذار المبكر

نظم الإنذار المبكر:

يقصد بنظم الإنذار تلك الإشارات التي تنبئ عن قرب وقوع الأزمة وهنا نجد أنفسنا أمام الاحتمالات التي تظهرها المصفوفة التالية:

القرار / الواقع	أزمة	لا أزمة
أزمة	(١) التوفيق	(٢) الإنذار الكاذب
لا أزمة	(٣) الفشل	(٤) الرفض الصريح

الحالة الأولى (التوفيق)

ينجح المدير في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

الحالة الثانية (الإنذار الكاذب)

يعتقد المدير أن هناك أزمة وشيكة غير أن اعتقاده هذا يكون اعتقاداً كاذباً

الحالة الثالثة (الفشل)

يفشل المدير في التعرف على إشارات الإنذار الأزمة وشيكة الوقوع

الحالة الرابعة (الرفض الصريح)

يعنقد المدير أنه لا توجد أي أزمة ويكون اعتقاده صحيحاً

أسباب الفشل في اكتشاف نُظم الإرسال:

١- القصور في المعلومات لدى العاملين بالمنظمة.

٢- عدم الرغبة لدى المديرين في الاستجابة بطريقة مناسبة للخطر.

٣- الاعتقاد بأن المنظمة لديها مناعة ضد الأزمات.

ويمكن أن تكون إشارات التحذير/الإنذار ناتجة عن عوامل خارجية لا تخضع للسيطرة المباشرة للمنظمة، وقد تكون ناتجة عن عوامل داخلية تتصل بالوظائف المختلفة للمنظمة.وفي الحالتين على المنظمة أن تهتم بهذه الإشارات وتدرسها وتحاول تفسيرها والتخطيط لتلافي آثارها السلبية المتوقعة والتي هي في الغالب أزمة.

أولا: إشارات الإنذار الخارجية:

١- التغيرات السياسية والتشريعية.

٢- التغيرات الاجتماعية والثقافية.

٣- التغيرات التكنولوجية.

٤- التغيرات الاقتصادية والإدارية ومنها:

أ- التغيرات في هيكل المنافسة في السوق.

ب- التغيرات في مستويات الأسعار.

ج- سمات وخصائص مجتمع الأعمال.

د- درجة شدة حواجز الدخول والخروج للنشاط ودرجة المنافسة فيه.

هـ- نشاط سوق رأس المال.

و- مدى توافر الائتمان ونشاط السوق النقدي.

ز- درجة حيوية النمو الاقتصادي.

ثانياً: إشارات الإنذار الداخلية:

أ- مؤشرات مالية ومنها:

١- نسبة رأس المال العامل لإجمالي الأصول.

٢- نسبة الأرباح المحققة لإجمالي الأصول.

٣- نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب لإجمالي الأصول.

٤- نسبة القيمة السوقية للأسهم إلى القيمة الدفترية للمديونية.

٥- المبيعات لإجمالي الأصول.

ب- مؤشرات إدارية وتنظيمية:

١- الإدارة بالاستثناء بدلاً من التخطيط المرن.

٢- عدم مواكبة الخطط الاستراتيجية للهيكل والبيئة.

٣- التفويض بدون رقابة أو إرجاع الأثر أو التعزيز.

٤- هيكل تنظيمي رأسي دون أي تفاعل بين الإدارات المختلفة فيه.

٥- الإشراف والمسئولية المباشرة للمديرين لأكثر من خمس جهات تقدم تقارير للمدير.

٦- موظفون لهم أكثر من رئيس.

٧- سلسلة أوامر غير كاملة (منقوصة).

٨- الاعتماد الزائد على الإدارة بالأهداف.

٩- سوء استخدام المديرين.

١٠- تسويق المنتجات غير المناسبة.

١١- التسويق في الأسواق غير المناسبة.

١٢- بحوث وتطوير غير موجودة أو غير كافية.

١٣- قنوات توزيع غير مناسبة.

١٤- نظام معلومات مالية جامد.

١٥- فقدان الميزة التنافسية.

١٦- التغيرات التنظيمية المستمرة.

١٧- فهم غير كاف لحاجات العميل.

١٨- هيمنة إحدى الإدارات أو الوظائف الإدارية وسيطرتها على رسالة وغايات وأهداف المنظمة.

إشارات الإنذار حسب مرحلة ظهورها:

أولا: إشارات في المرحلة المبكرة:

١- نقص النقدية.

٢- مشكلات في السيولة.

٣- رأس مال عامل منخفض.

٤- تراخي حسابات العملاء.

٥- انخفاض معدل العائد على الاستثمار بنسبة تتراوح بين ٢٠٪-٣٠٪.

٦- زيادة أعباء العملاء (حساب الدائنين).

٧- ركود المبيعات.

٨- خسارة متكررة.

٩- زيادة معدلات غياب العاملين.

١٠- زيادة معدلات حوادث العاملين.

١١- زيادة شكاوى العملاء (بالنسبة لنوعية وجودة المنتج، التسليم، تأخر الطلبيات، نفاذ المخزون).

١٢- ضعف المعلومات المالية والإدارية.

ثانيا: إشارات في المراحل الوسطى (المتوسطة):

١- تزايد المخزون.

٢- تناقص المبيعات.

٣- تناقص هامش الربح.

٤- زيادة النفقات.

٥- تزايد السلف من البنوك.

٦- طلبات لفت نظر إضافية من البنوك.

٧- معلومات إدارية ومالية غير منطقية.

٨- تآكل ثقة المستهلك.

٩- استعجالات البائعين للدفع.

١٠- سحب على المكشوف من البنوك.

١١- تأخير العملاء الذين ينتهزون فرص سداد حساباتهم.

١٢- استخدام البنك لتغطية الأجور.

١٣- مخالفة اتفاقيات القروض.

ثالثا: إشارات في المراحل الأخيرة:

١- اعطاء اهتمام أقل للأرباح المتناقصة.

٢- تحفيز العاملين بدون تحليل المشكلات.

٣- أزمة نقدية.

٤- تأخير التحصيل بما يزيد على تسعين يوماً.

٥- المزيد من تدهور المبيعات.

٦- تدهور الروح المعنوية للموظفين بشكل حاد.

٧- تأخير المدفوعات بما يتراوح بين (٦٠-٩٠) يوماً.

٨- وصول التسهيلات الائتمانية لحد الاعتماد على الحساب المكشوف (بدون ضمان).

٩- تآكل مصداقية الشركة.

١٠- انخفاض معدل دوران المخزون إلى حد بعيد.

١١- بدء ظهور قيود الموردين.

١٢- المزيد من التدهور في المبيعات.

١٣- انعدام السيولة.

١٤- استنفاذ رأس المال العامل.

١٥- عدم كفاية الأموال لدفع الأجور.

١٦- عدم كفاءة الإدارة.

١٧- زيادة حسابات الذمم (المدينين) غير المحصلة.

١٨- شيكات بدون رصيد.

١٩- محاولات لإقناع الدائنين بأن الشركة ما زالت بخير وأن السيولة غير ضرورية.

رابعا: إشارات يمكن أن تظهر في أي مرحلة:

١- تناقص منفعة رأس المال.

٢- تناقص الحصة السوقية في خط/ خطوط الإنتاج الرئيسية.

٣- زيادة التكاليف الإضافية /الفوقية.

٤- زيادة معدل دوران العمل (إدارة وعاملين).

٥- الزيادة في الأجور والمرتبات بنسبة أعلى من الزيادة في الانتاجية والأرباح.

٦- ترهل الطبقات الإدارية.

٧- تعارض الإدارة مع غايات وأهداف الشركة.

٨- اختلاف توجهات الإدارة والشركة.

٩- ضعف المحاسبة الداخلية.

١٠- سحب مفاجئ على المكشوف.

زيادة فاعلية نظم الإنذار:

لكي تزيد المنظمة من فاعلية نظم الإنذار المبكر عليها مراعاة الآتي:

١- وجود شبكة للاتصالات قوية ومفتوحة تمكن من نقل المعلومات بدقة وسرعة في جميع الاتجاهات.

٢- تنمية الوعي لدى العاملين في المنظمة فيما يتعلق بنظام الإنذار ومكافأة من يدلي من العاملين بأي معلومات تنبه عن مواطن الخطر التي قد تظهر.

٣- إيجاد فريق عمل متخصص في البحث عن نواحي الضعف وتزويده بكافة المعلومات والمهارات اللازمة لتأدية عمله بكفاءة.

٤- دعم الإدارة العليا لنظم الإنذار من خلال ما تصنعه من خطط وسياسات

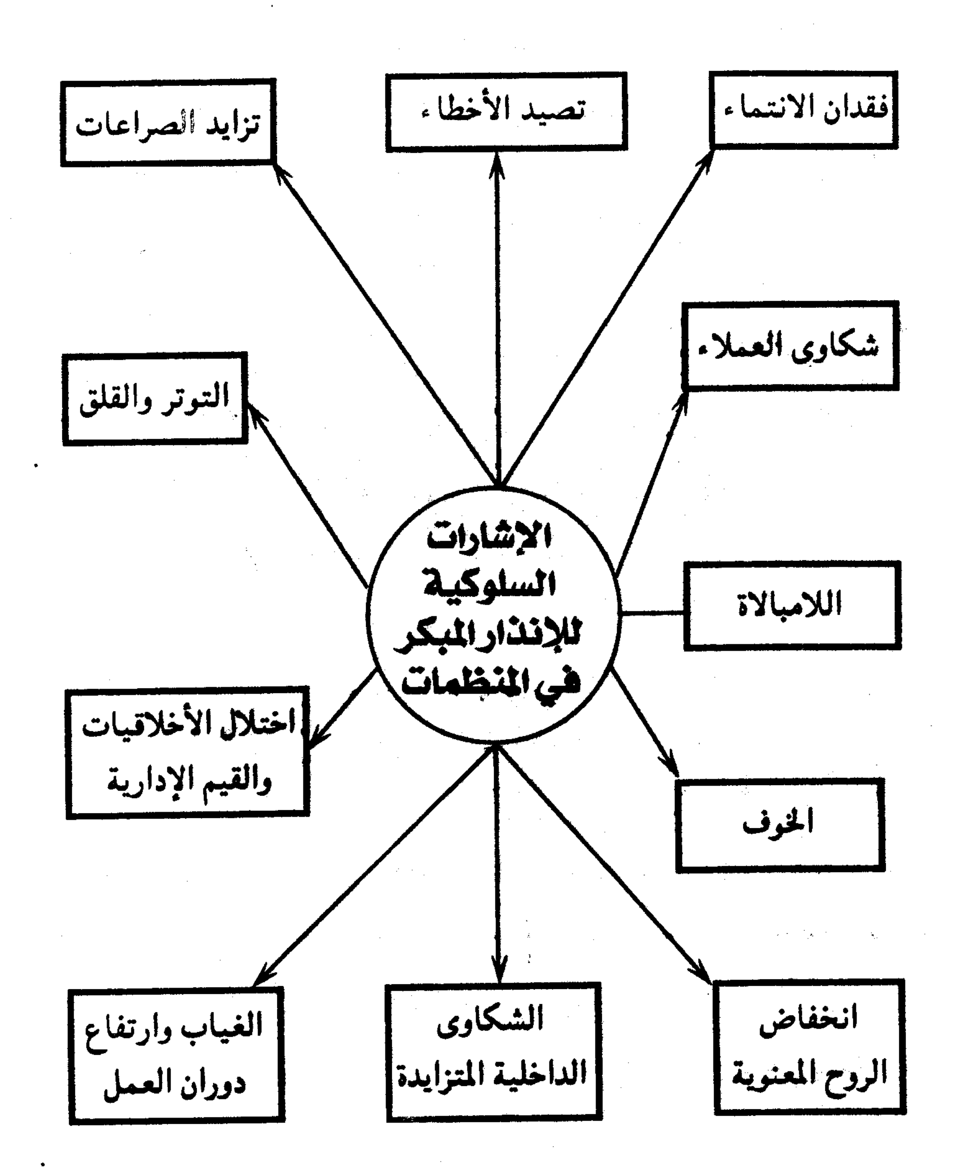
طرق تقييم نظام الاكتشاف المبكر لعلامات الإنذار:

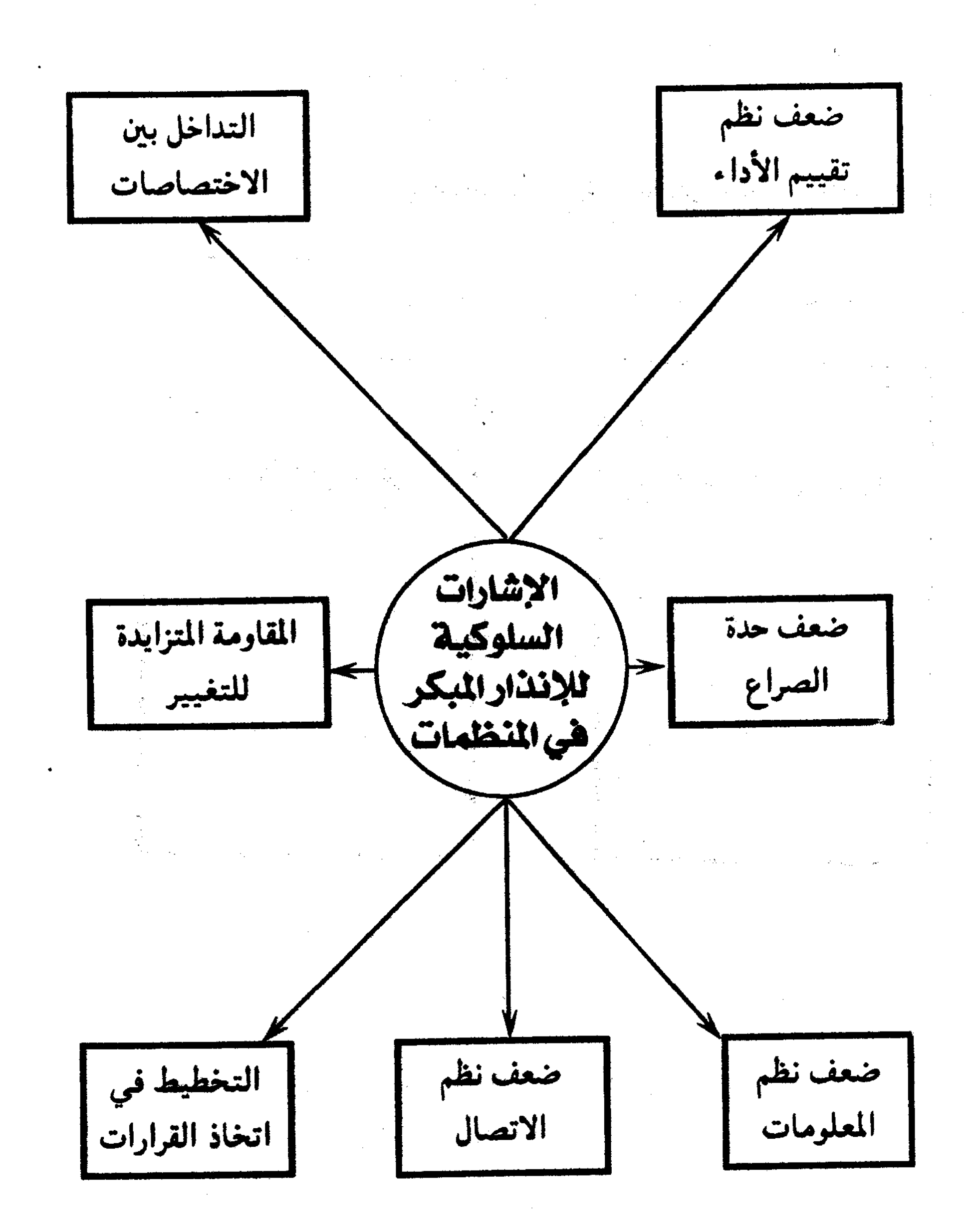
١- الثبات: ويقيس عدد المرات التي تجري فيها تحديد النقاط الحساسة ومدى قدرة علامات الإنذار على الوصف الصحيح للأزمات المحتملة.

٢- الدقة: ويقيس الأزمات التي وقعت فعلاً وما إذا كانت نظم الإنذار لعبت الدور المطلوب منها أم لا.

٣- الفعالية: ويقيس المزايا والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظم الإنذار.

٤- الصدق: ويقيس قدرة نظم اكتشاف علامات الإنذار على تصوير علامات الإنذار.


الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المنظمات
تزايد الصراعات
تصيد الأخطاء
فقدان الانتماء
شكاوى العملاء
التوتر والقلق
اللامبالاة
اختلال الأخلاقيات والقيم الإدارية
الخوف
الغياب وارتفاع دوران العمل
الشكاوى الداخلية المتزايدة
انخفاض الروح المعنوية


التداخل بين
الاختصاصات
ضعف نظم
تقييم الأداء
المقاومة المتزايدة
للتغيير
الإشارات
السلوكية
للإنذار المبكر
في المنظمات
ضعف حدة
الصراع
التخطيط في
اتخاذ القرارات
ضعف نظم
الاتصال
ضعف نظم
المعلومات

والآن عزيزي الدارس:

ادرس أزمة عشتها أو تصور أزمة واذكر ما هي إشارات الإنذار المبكر المرتبطة بها

أزمة ....

إشارات الإنذار المبكر:

أزمة ....

إشارات الإنذار المبكر:

رابعاً: خطة عمل مواجهة الأزمة:

إذا أردت عزيزي المدير أن تكون مستعداً لمواجهة الأزمات:

فابدأ بكتابة الخطة لمواجهة الأزمة مستعيناً في ذلك بقدراتك الإبداعية والابتكارية مع التركيز على منح هذه الخطة قدراً كبيراً من المرونة يمكنها من مواجهة كافة التغيرات وابدأ بكتابة هذه الخطة على النحو التالي:

١- المقدمة:

وتشمل هذه المقدمة على بيان بكافة المحتويات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما يجب أن تشمل المقدمة عدد النسخ المتداولة وعلى أرقام التليفونات التي يمكن الاتصال بها خلال ٢٤ ساعة في اليوم، ويجب أيضا الإشارة في المقدمة على أهمية العمل كفريق وأهمية التعامل الفوري مع الأزمات وإيضاح ما إذا كانت هذه الخطة تتميز بالطابع السري من عدمه.

٢- إقرار الاستلام:

اطلب عزيزي المدير من كافة المشرفين استلام نسخة من خطة مواجهة الأزمة بطريقة رسمية لتضمن:

أ- قيام أولئك المشرفين بقراءة الخطة والتعرف على محتواها.

ب- إشعارهم بأن ذلك موضوع هام.

٣- تحديد فريق الأزمات:

والآن تأكد عزيزي المدير من أن فريق الأزمات الذي قمت بتشكيله يتكون من:

أ- أخصائي قانوني.

ب- أخصائي مالي.

جـ- أخصائي شؤون ادارية.

د- أخصائي علاقات عامة.

هـ- أخصائي اتصالات.

و- ممثل عن الإدارة العليا.

ثم حدد:

- من هو قائد الفريق؟ وما هي مسئولياته؟
- من هو نائب القائد؟ ومن يمارس؟
- ما هي مسؤليات كل عضو من أعضاء الفريق؟

٤- قائمة الاتصالات:

تأكد عزيزي المدير من أن:

خطة مواجهة الأزمة تشتمل على جميع أرقام تليفونات أعضاء الفريق سواء داخل العمل أو في منازلهم والأماكن التي يحتمل تواجدهم بها، وكذلك تشمل الخطة على عناوين كافة الأماكن التي يمكن استدعائهم منها عند الضرورة.

٥- تقييم المخاطر المحتملة:

راعي أيها المدير الفعال أن خطة مواجهة الأزمات يجب أن تشتمل على كافة أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها منظمتك وما هي الاحتمالات الخاصة بكل نوع؟ وما هي الخسائر التي قد تترتب على كل نوع؟ وما هي مدى القدرة على التحكم في هذه المخاطر؟

٦- التوثيق:

والآن عزيزي المدير اطلب:

من كافة المشرفين بالمنظمة توثيق كافة الأحداث المرتبطة بالأزمة وقت وقوعها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- متى علمت بوقوع الأزمة؟
٢- أين تفجرت الأزمة في بدايتها؟
٣- متى تم الاتصال بالرئيس المباشر؟
٤- كم عدد الأفراد الذين كانوا متواجدين بالموقع وقت الحادث؟
٥- من قام بإبلاغ الشرطة؟ ومتى؟
٦- من قام بإبلاغ رئيس مجلس الإدارة؟ ومتى؟
٧- من قام بإبلاغ الصحافة؟ ومتى؟

كما يجب التنبيه على المشرفين المتواجدين في موقع الأزمة بكتابة مذكرات رسمية عن كافة الوقائع المتعلقة بالأزمة وذلك بالتواريخ والأرقام.

٧- المعلومات السرية:

اطلب أيها المدير من المشرفين:

تجنب التصريح بأي معلومات عن الأزمة إلا بعد الحصول على موافقة كتابية منك وذلك منعاً لحدوث أي مشاكل نتيجة تسرع أحد المشرفين بإعطاء بيانات قد تكون غير صحيحة.

كما يجب عزيزي المدير بعد قيامك بمراجعة كافة البيانات التي تصل إليك أن تحدد متحدث رسمي واحد للشركة أثناء الأزمة.

٨- مركز إدارة الأزمات:

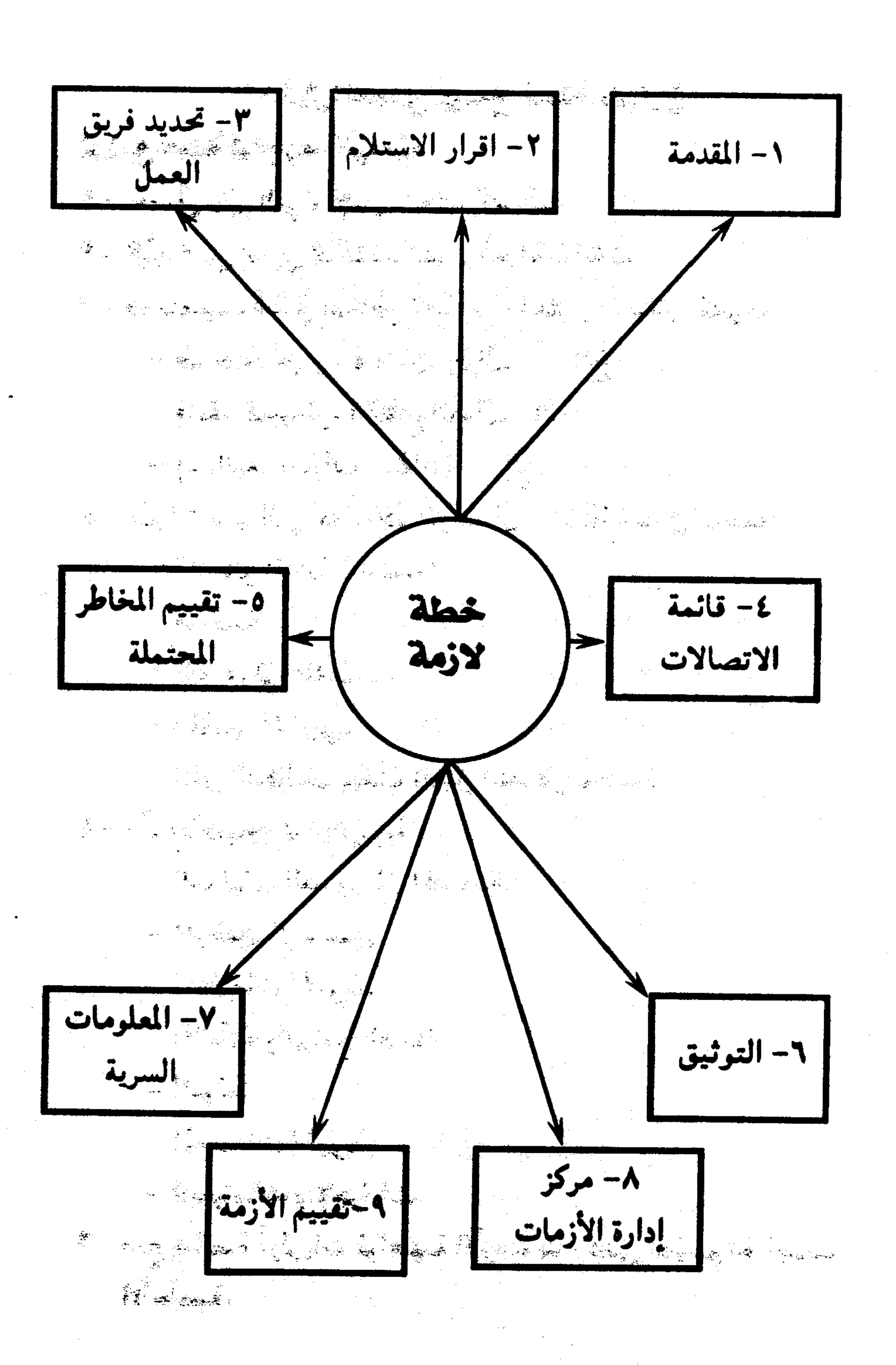
راعي أيها المدير أن توضح الخطة موقع مركز إدارة الأزمات وفئات العاملين به والموارد اللازمة له.

٩- تقييم الأزمة:

والآن عزيزي المدير أرفق بالخطة الوثائق والمستندات التالية التي تسهل من عمل فريق الأزمات وتساهم في الموقف نفسه عن طريق تقديم كافة جوانب الأزمة واقتراح التوصيات التي تزيد من فاعلية التخطيط مستقبلاً.

والآن تذكر عزيزي الدارس

إن التخطيط يكون مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ وكافة الأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر قدر من الفاعلية.


١- المقدمة
٢- اقرار الاستلام
٣- تحديد فريق العمل
خطة لازمة
٤- قائمة الاتصالات
٥- تقييم المخاطر المحتملة
٦- التوثيق
٧- المعلومات السرية
٨- مركز إدارة الأزمات
٩-تقييم الأزمة

الدليل العملي لوضع خطة طوارئ

لوضع خطة لمواجهة الأزمات:

١- احصل على التزام الإدارة العليا للمنظمة.

٢- كوّن فريق إداري لتكشف تطوير إجراءات الخطة.

٣- قم بتقييم وتحليل المخاطر آخذاً في الاعتبار المخاطر المتنوعة:

- طبيعية: حريق، فيضان، زلزال.....إلخ.
- فنية: كمبيوتر، انقطاع اتصال...إلخ.
- إنسانية: إضراب، مظاهرة....إلخ.

٤- قيّم الخسائر التي قد تنجم عن فقدان / انقطاع عمل المنظمة:

- الخسائر المادية (النقدية).
- المنافسة.
- ثقة عملاء المؤسسة.
- الجانب القانوني.
- حلل التكاليف بهدف تقليل التعرض للخسائر.

٥- قيّم الاحتياجات الضرورية:

- العمليات الضرورية/ الحساسة.
- الموظفين الرئيسيين.
- المعلومات الحيوية.
- الأنظمة والبرامج العاملة.
- التوثيق.
- المستندات الحيوية.
- السياسات والإجراءات.

٦- ضع قائمة أولويات لمواجهة الأزمة بناء على تقييم الحاجات الأساسية.

٧- قرر استراتيجية / أسلوب مواجهة الأزمة واستكمال العمل بالنسبة لـ:

- استعمال المكاتب ووسائل العمل.
- الكمبيوتر (أجهزة + برامج).
- الاتصالات.
- الملفات والمعلومات.
- خدمة الجمهور.
- العمليات.
- أنظمة المعلومات.

٨- نظم اتفاقيات وعقود مكتوبة لتغطية فقدان/ دمار:

- المكاتب (المبنى).
- أجهزة الحاسوب.
- برامج الحاسوب.
- الموردين.

٩- نظم ووثق خطة مكتوبة مبيناً أعمال ومسؤوليات:

- الإدارة.
- الموظفين.
- الفرق المشكلة لمواجهة الأزمة.
- الغير (موردين...)

١٠- وثق استراتيجيات وإجراءات لمواجهة الأزمة واستكمال العمل:

- إجراءات تنفيذ الخطة.
- أولويات المهام.
- تأهيل موقع بديل أو إعادة تأهيل نفس الموقع المتأثر بالأزمة.
- الموارد المطلوبة: موظفون/ مالية/ فنية/ معلومات/ إدارية/ تسهيلات..

١١- حدد طريقة صيانة وفحص الخطة مبيناً طريقة ودورية الفحص.

- قيّم نتائج الفحص.
- حدد إجراءات مراجعة وصيانة الخطة.

١٢- قدّم التدريب اللازم للموظفين والفرق المعنية بتنفيذ الخطة.

١٣- قدّم الخطة لإدارة المؤسسة للموافقة عليها.

سري للغاية

خطة إدارة الأزمات(*)

شركة الصناعات الالكترونية
مدينة ٦ أكتوبر

في حالة الطوارئ يمكنك الاتصال برقم تليفون (××××)
لإخطار فريق الأزمات

هذه الوثيقة سرية للغاية

نسخة رقم (٢) من (١٥) نسخة

تاريخ / /

* من اعداد دكتور صقر.

شركة مصر للصناعات
الالكترونية
ت: ٢٢٤٦٨٩ / ٣٥٥٤٨٩٢
تلغرافيا: القاهرة - المصرية
فاكس: ٦٨٩٤٢٣٦

خطة إدارة الأزمات(*)

تقديم

الزميل العزيز:

تتعرض أي منظمة على مدار حياتها لأزمات لا يمكن تجنبها، ولا شك أن العاملين بشركتنا يتبلور جهدهم لتقليل مخاطر الحوادث والإصابات وقد كان لمجهودات كافة العاملين أثرها في تمتع الشركة بوضع تنافسي ممتاز.

ومع ذلك فنحن عرضة لأحداث غير متوقعة وقد واجهت شركات عديدة تعمل في نفس صناعتنا عدة مشكلات في السنوات الأخيرة منها حدوث انفجارات وحوادث صناعية، وتسرب كيماويات والتعرض للتخريب الداخلي، ومن تلك الأزمات ما يمكن تجنبه.

لقد تم إعداد هذه الخطة في أواخر عام بواسطة فريق إدارة أزمات بالشركة، وتم تنسيق عمل الفريق بواسطة السيد/............. نائب المدير العام، يجرى قراءة هذه الخطة بعناية شديدة وأن توقع إشعار الاستلام وترسله إلى رئيسك المباشر.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المدير العام
سمير محمد علي

المحتويات

١- خطاب من المدير العام.

٢- إقرار استلام.

٣- فريق الأزمات (أسماء وأرقام التليفونات).

٤- قائمة الاتصالات.

٥- تقييم المخاطر المحتملة.

٦- التوثيق (عدة نسخ من بطاقة الاتصالات.

٧- المعلومات السرية.

٨- خطوات تنفيذية.

٩- الاتصالات الثانوية.

١٠- العلاقات مع وسائل الإعلام (عدة نسخ من بطاقة الاتصالات).

١١- الاعتبارات المالية والقانونية.

١٢- التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات.

١٣- طرق التقييم.

شركة مصر للصناعات الالكترونية

اقرار استلام خطة إدارة الأزمات

أقر أنا أدناه أنني قد قمت باستلام خطة إدارة الأزمة الخاصة بشركة مصر للصناعات الالكترونية المؤرخة بتاريخ / / وتعرفت على دوري في أية أزمة أو كارثة.

الاسم:

التوقيع:

التاريخ / /

شركة مصر للصناعات الالكترونية

رؤساء فرق الأزمات

تم تعيين المديرين التاليين كرؤساء لفرق الأزمات وعلى المشرف على المصنع المبادرة بالاتصال بالمدير المسئول إذا ما علم بنشوب الأزمة في منطقة معينة.

المنطقة	المدير المسئول	تليفون المنزل	تليفون العمل
....	....	....	....
....	....	....	....

قائمة اتصالات فرق الأزمات

اتصل بالأشخاص الآتية أسماؤهم حسب ترتيبهم في حالة الطوارئ وذلك بعد إخطار رئيس الفريق أو إذا تعذر الاتصال به، وإذا تعذر الاتصال بأي من هؤلاء الأشخاص فيجب ترك رسالة تليفونية مسجلة للشخص، وفي كافة الأحوال قم باستكمال بقية النموذج.

الاسم	الوظيفة	ت. المنزل	ت. المكتب	ت. اللاسلكي	فاكس	المنزل	وقت
....	....	....	....	....	....	......	......
....	....	....	....	....	....	......	......
....	....	....	....	....	....	......	......
....	....	....	....	....	....	......	......
....	....	....	....	....	....	......	......
....	....	....	....	....	....	......	......
....	....	....	....	....	....	......	......

في حالة حدوث حريق، أو تسرب كيماويات أو أي أزمة تهدد ممتلكات الشركة اتصل بالسيد/ بشركة القاهرة للتأمين، ت. العمل:....... ت. المنزل/ .... وإذا شعرت بنشاط مريب اتصل بالسيد/ .... ت. العمل/ .... ت. المنزل/ ....

أشخاص آخرون يمكن الاتصال بهم	العناوين	أرقام التليفونات
....	....	....
....	....	....
....	....	....

بطاقة اتصالات أثناء الأزمة

اسم عضو فريق الأزمات:

موعد تلقي:............ صباحاً .... مساء من:.........

رقم تليفونات المتحدث:................. العنوان:...........

موضوع الاستفسار أو المكالمة...

....

....

....

ما هي الإجراءات التي اتخذت؟ ....

....

ما الذي اتخذ الإجراء:...

تم ارسال نسخ إلى:...

بطاقة اتصالات ثانوية

الأطراف	الاسم	تليفون العمل	تليفون المنزل	تليفون الاتصال	القائم بالاتصال
موزع رئيسي	....	....	....	....	....
مصرفى	....	....	....	....	....
عميل رئيسي	....	....	....	....	....
مستشار	....	....	....	....	....

بطاقة اتصالات صحفية

رقم .....

التاريخ:......................... الساعة :........

اسم عضو الفريق:...................

استفسار مقدم من: .... شخصي

مراسل، مندوب وكالة أنباء:............ (اسم الجهة)

السؤال أو الاستفسار: ....

....

....

هل المتابعة ضرورية؟ ....إذا كانت الإجابة نعم. متى؟....

....

ملاحظات:..

....

....

....

تقييم أداء إدارة الأزمة

يرجى استيفاء هذا النموذج بدقة شديدة يمكن بناء على طلبك أن تكون هذه المعلومات سرية، حاول أن تكون محدداً بشأن الوقائع والأشخاص وأي ذو أهمية خاصة، إن التقييم أمر ضروري وخطوة هامة للتخطيط لتجنب الأزمات أو التلطيف من حدتها إذا وقعت.

الاسم (اختياري):..................... التاريخ/ ....

الإدارة/ ....ت. داخلي/ ....

ماذا كانت دورك في الأزمة/ ....

ما السبب (في رضاك أو عدم رضاك)..........................

....

كيف يمكن تحسين طريقة الإبلاغ: ....

ما عدد الساعات التي بذلتها تقريباً في معالجة جانب من الأزمة؟ ...

ما تقديرك لكفاءة إدارة الشركة للأزمة (١سيئ ١٠ ممتاز).. باستخدام نفس المقياس ما تقديرك لدور إدارتك في الأزمة:...................

وما تقييمك لدور العلاقات العامة؟..........................

هل لديك تعليقات خاصة بشأن بعض المديرين أو الإدارات؟ إذا كنت قد لاحظت تمييزاً في الأداء أو قصوراً شديداً اذكره....................

....

كيف يمكن تحسين خطة إدارة الأزمة بالشركة؟ ....

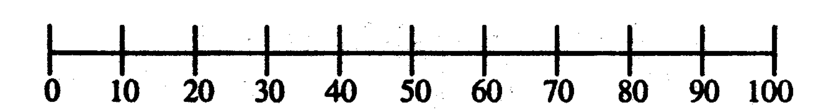
والآن عزيزى القارئ

أعلم أن المواجهة السليم للازمة تستلزم

١- التفكير

في أسوأ الاحتمالات

٪ طبقاً لنظرية الاحتمالات



٪ في المائة

أسئلة للإجابة:

١- ماذا أفعل؟

٢- بمن أتصل؟

٣- كيف أعرف ما هية الوضع وماذا ستفعل المنظمة؟

٤- كيف اتصل بالزملاء في عملي/ إدارتي؟

٥- أين سأجد موظفي إدارتي/ قسمي، أين سيجتمعون؟

٦- ما هي الأعمال/ الخدمات التي نستطيع أنا وزملاتي في القسم/ الإدارة أن نقوم بها كحد أدنى في هذه الحالة؟

٧- ما هي الاحتياجات / الموارد التي نحتاجها لأداء أعمالنا الضرورية/ الحيوية؟

٨- متى يجب علينا أن نعود للقيام بعملنا كالمعتاد؟

٩- من يستطيع من المجموعة/ الدائرة أن يعمل في ظل هذا الوضع؟

أ- هل نحتاج لوسائل مواصلات تنقلنا لموقع بديل؟

ب- هل نحتاج تقديم خدمات مساندة لوجستية للموظفين/ لعائلاتهم؟

ج- من يستطيع من المجموعة في ظروف الطوارئ أن يعمل ساعات طويلة/ غير عادية؟

د- من من المجموعة يملك قدرات خاصة لا نستطيع العمل بدونها؟

هـ- من من المجموعة يستطيع أن يعمل تحت ضغط وفوضى وحالات سيئة بالموارد المتاحة؟

٢- توفير الاحتياجات للعمل في موقع بديل:

١- عرف / حدد الأعمال التي سيقوم بها أفراد المجموعة/ الدائرة.

٢- الموارد/ الوثائق/ المواد المطلوبة للقيام بالعمل.

- المستندات والنماذج والتقارير.
- أدلة الإجراءات.
- قائمة أسماء وعناوين الأشخاص/ الجهات/ الموردين....إلخ

٣- استراتيجية وأسلوب استكمال العمل:

ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟

٤- ما هي الأعمال الابتدائية التي تتم في ظروف الطوارئ لتهيئة استكمال العمل في موقع بديل؟

مثل:

- الاتصال بالإدارة لتقييم الوضع.
- الاتصال بفريق/ فرقة الطوارئ المعنية.
- الجهات التي يتم الاتصال بها.
- تجميع الفريق/ الفرق المعنية - أين ومتى؟
- احضار المستندات المطلوبة وكيف؟

٣- تحديد طريقة تنفيذ العمل في الموقع البديل:

١- كيف سأنفذ عملي في الموقع البديل؟

مثل:

- ماذا سأقدم من خدمات؟
- كيف سأتصل بالآخرين؟
- كيف أقرر أين كنت وأين سأكون؟
- كيف سأحصل على المعلومات؟
- من سيعمل؟ ماذا ومتى؟
- متى سنعود للوضع العادي؟
- من الأطراف الأخرى التي أحتاجها؟

٢- كيف سأعود لتنفيذ العمل في الموقع الدائم بأقل انقطاع وتشويش في العمل؟

- الوقت المناسب الذي أستطيع العودة فيه/ لا أستطيع؟
- كيفية الحركة والتنقل؟
- كيف سأعرف وأحدد انتهاء إجراءات الطوارئ؟

عزيزي القارئ اسأل نفسك

هل تغطي الخطة؟

أولا: في الضبط والرقابة

١- تبين من المسئول في كل حالة طارئة أو أزمة تتعرض لها المؤسسة؟

٢- تعين موقع عمليات الطوارئ الذي سيتم منه إصدار الأوامر والتعليمات؟

٣- تحدد متى يتم إعطاء أمر بإخلاء الموقع؟

٤- تحدد من الشخص المسئول عن إعطاء أمر الإخلاء وكيف سيعلن ذلك؟

٥- تعين موقعاً بديلاً لعمليات الطوارئ في حالة الانقطاع عن الموقع الأصلي؟

٦- تحدد الأشخاص الذين يجب أن يتواجدوا في غرفة عمليات الطوارئ؟

٧- تبين تتابع المسئولين لضمان استمرارية القيادة والمسئولية؟

٨- تحدد الخدمات اللوجستية المساندة من طعام/ مياه/ وقود/ أدوات ...إلخ في حالة الطوارئ؟

٩- تعين الفرق والموظفين المسئولين عن تنفيذ مهام محددة وبوقت معين في حالة الطوارئ؟

١٠- توفر الدعم اللازم للقيام بمهمات الطوارئ (الدعم المادي والإداري)؟

١١- تقدم مهام واضحة ومختصرة بدون تعقيد في العلاقات/ الاتصالات؟

١٢- تؤكد أن أعضاء مركز عمليات الطوارئ يمكن استدعاؤهم بوقت قصير؟

١٣- توضح مهام مركز العمليات ومهام موظفيه وأسلوب العمل لضمان جاهزية المركز ٢٤ ساعة في اليوم؟

١٤- تقديم الحماية للموارد الإنسانية والمادية (الموظفين والتجهيزات) خلال الأزمة؟

١٥- تقدم الحماية للمعلومات/ الوثائق المهمة والحيوية؟

١٦- تحدد ضوابط لحماية المصادر والموارد في المؤسسة؟

١٧- تقديم إمكانية تحديد والسيطرة على آثار الأزمة؟

١٨- تحدد جهة تنسيقية مركزية لاستقبال وتحليل وحفظ المعلومات المتعلقة بالأزمات وآثارها للاستفادة منها كدروس؟

١٩- توضح كيفية استلام مركز العمليات للتقارير وكيفية التأكد منها؟

ثانياً: في الاتصالات:

٢٠- وجود نظام اتصالات رئيسي وبديل مع مولد احتياطي أو بطاريات (ثابت أو متحرك حسب المتوفر)؟

٢١- توضح طرق الاتصال ما بين مركز عمليات الطوارئ وفرق الطوارئ / مراكز عمليات المؤسسة/ الجهات المعنية (الدولة، المؤسسات الأخرى)؟

٢٢- تحدد كيفية الاتصال ومدى الاستجابة للطوارئ وتنظيمها بما في ذلك أنظمة الإنذار ومدلولها؟

٢٣- وجود نظام اتصال باتجاهين ما بين غرفة عمليات الطوارئ وفرق الاستجابة للحالات الطارئة؟

٢٤- التأكد من أن أعضاء فرق الاستجابة للطوارئ المعنيين بالاتصالات على معرفة بمكان أجهزة الاتصالات وكيفية عملها وفهمهم لمصطلحات الاتصالات؟

٢٥- إمكانية استدعاء أعضاء فريق الاتصالات بفترة قصيرة؟

٢٦- إمكانية الحصول على خدمات اتصالات تلفونية إضافية خلال فترة الطوارئ/ الأزمة؟

٢٧- وجود قوائم بأرقام التليفونات لجميع الموظفين بالمؤسسة؟

٢٨- وجود قوائم بأرقام التليفونات لجميع الجهات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بعمل المؤسسة؟

ثالثا: في التنبيه والتحذير:

٢٩- استلام تحذيرات من مؤسسات الدولة المعنية (الإرصاد الجوية، الدفاع المدني...إلخ) عند حدوث حالات طوارئ؟

٣٠- تحذير الموظفين بوجود أزمة.

٣١- وصف نظام التحذير بدقة، نوع الأداة مثل صفارة إنذار، سماعات، التفوه بالكلمات...إلخ لتنبيه الموظفين للخطر/ الأزمة؟

٣٢- وجود نظام تحذير بديل في حالة تعطل النظام الأصلي؟

٣٣- تحديد مهام ومسؤليات الدوائر/ الأفراد في المؤسسة وما يجب عمله؟

٣٤- إعلام وتنبيه دوائر الدولة المعنية بالأزمات وتطوراتها ؟ (حريق: الاطفائية، الاتصالات: مؤسسة الاتصالات)

٣٥- تحذير وتنبيه المؤسسات المجاورة التي يتوقع أن تتأثر بالأزمة الحاصلة؟

٣٦- طلب المساعدة من الجهات الحكومية المعنية بالأزمات مثل: الشرطة، الاطفائية، الدفاع المدني...إلخ؟

٣٧- توضيح التفريق بين إشرات التحذير/ صفارات الطوارئ التي تحدد نوع الخطر/ الأزمة وبالتالي نوع الاستجابة؟

٣٨- الانتباه لتحذير الأشخاص الذين لديهم مشكلة في السمع أو مشكلة في فهم اللغة إذا كان مجتمع المؤسسة يحتوي على متحدثين بأكثر من لغة؟

٣٩- وجود وسيلة تحذير لمدة ٢٤ ساعة يومياً بحيث يتم إعلام المسؤولين في المؤسسة وبالتالي تشغيل وسائط التحذير والتنبيه الاعتيادية؟

٤٠- وجود إجراءات محددة لاستدعاء وإعلام المسؤولين في المؤسسة في حالة حدوث أزمة؟

٤١- كيفية طلب مساعدة من موقع بديل إذا تعذر ذلك من الموقع الأصلي للمؤسسة.

٤٢- فحص أجهزة الإنذار وأنظمة التحذيرات للتأكد من صلاحيتها ودورية ذلك؟

رابعا: في إغلاق أجهزة وخدمات المنظمة

٤٣- تحديد الظروف التي يجب فيها إغلاق المؤسسة وإخلائها؟

٤٤- تحديد الشخص المسئول عن إعطاء قرار إغلاق الخدمات والأجهزة أو إغلاق المؤسسة بأكملها؟

٤٥- تحديد من سيقوم بالإغلاق/ تحديد الشخص الذي سيغلق الأجهزة والخدمات (كهرباء، مياه، التكييف...إلخ)؟

٤٦- تحديد أشخاص كاحتياط للإغلاق والإخلاء وتحديد من سيخبر غرفة عمليات الطوارئ بذلك؟

٤٧- وجود إشارة أو ترتيب معين متفق عليه مسبقاً للبدء بالإغلاق حسبما تقتضيه حالة الطوارئ/ الأزمة؟

٤٨- وجود قائمة تدقيق كاملة تغطي كافة الأجهزة/ الخدمات للإغلاق عند حدوث طارئ/ أزمة؟

٤٩- وضوح مكان إغلاق جميع الأجهزة والخدمات في المؤسسة؟

٥٠- وجود تعليمات على و بجانب مفاتيح التحكم/ الإغلاق لجميع الأجهزة والماكينات والخدمات؟

٥١-تدريب الموظفين بالمؤسسة على تنفيذ إجراءات الإغلاق تحت ظرف طارئ/ أزمة؟

٥٢- تعيين موظفين لإغلاق الأبواب والنوافذ، وتحريك وتأمين الأجهزة والمواد الحيوية في أماكن خاصة محددة؟

٥٣- تعيين موظفين ليتواجدوا أثناء حدوث طارئ/ أزمة بجانب أنابيب إطفاء الحريق ليكونوا جاهزين للاطفاء إذا ما شب حريق؟

٥٤- تحديد المعدات والأجهزة الحساسة والمواد والمعلومات الحيوية لحمايتها ووضعها في خزائن خاصة محمية؟

٥٥- إجراءات نقل بعض المواد الثمينة (إذا أمكن ذلك أثناء حدوث الأزمة) ويجب أن تكون هذه المواد خفيفة أما المعدات الثقيلة فيمكن حمايتها بوضع أكياس ترابية حولها بعد تغطيتها بغطاء بلاستيكي مثلاً؟

٥٦- حماية المعدات والأجهزة المخزنة خارج الموقع والتي يمكن أن تتأثر بالأزمة الحادثة؟

٥٧- وجود أسلوب رقابة وتحكم بالخطر للتقليل ما أمكن من الخسارة والفقدان أثناء حدوث الأزمة (فقدان العنصر البشري والمواد)؟

٥٨- فحص إجراءات إغلاق الأجهزة والخدمات من قبل مسئولي الدوائر/ الأقسام في المؤسسة؟

خامسا: في إخلاء الموقع:

٥٩- وصف الحالة/ الحالات التي يجب فيها إخلاء الموقع؟

٦٠- وجود إجراءات محددة للإخلاء؟

٦١- وجود اختيارات/ سيناريوهات لمختلف الأخطار ذات العلاقة بالأزمة الحادثة؟

٦٢- تنسيق إجراءات إخلاء الموقع مع السلطة المحلية المعنية وخاصة في الكوارث أو الأزمات على مستوى المنطقة/ البلد؟

٦٣- تحديد الشخص المسئول عن إعطاء أمر الإخلاء وتحديد بديل/ بدائل له؟

٦٤- تحديد الظروف التي يكون فيها إغلاق الأجهزة والخدمات آمناً قبل إصدار الأمر بالإخلاء؟

٦٥- وصف نظام الاتصالات والتحذير بحيث يكون واضحاً للجميع إشارات الإخلاء البطئ أو الإخلاء السريع؟

٦٦- وجود إجراءات للبحث والإنقاذ تتبعها الفرق المعنية بذلك إذا لم يكن الوضع يسمح بتنفيذ إجراءات الإخلاء؟

٦٧- وجود خرائط توضح الطرق التي ستسلك في إخلاء المبنى/ الموقع؟

٦٨- توضيح مسالك الإخلاء في جميع مباني طوابق المؤسسة بحيث يكون هناك خيارين (مسلكين) لكل موظف يختار منها الأفضل/ لمتوفر حسب الحالة؟

٦٩- توضيح مخارج الطوارئ الخاصة بالحريق؟

٧٠- وجود ضوء احتياطي لتأمين إخلاء الموقع بأمان في حال تعطل الكهرباء وخاصة في الممرات وفي مناطق الإدراج؟

٧١- التأكد من أن جميع الموظفين يعرفون مخارج الطوارئ (الإخلاء) وإجراءات الدخول والخروج من الموقع / المبنى؟

٧٢- تقديم مساعدات خاصة للمعاقين في الإخلاء؟

٧٣- إعطاء تنبيه خاص للتأكد من استيعاب الذين لديهم مشكلة في فهم اللغة إذا كان مجتمع المؤسسة يحتوي على متحدثين بأكثر من لغة؟

٧٤- تحديد أماكن التجمع الآمنة التي لا يتعرض الموظفون فيها إلى أخطار؟

٧٥- إعطاء مسؤولية حراسة خلفية لشخص معين للتأكد من أن جميع الموظفين قد تم إخلاؤهم؟

٧٦- تنفيذ عد منظم للموظفين للتأكد من وجود وسلامة جميع الموظفين؟

٧٧- اتباع نظام معين (تعليمات محددة) في حالة فقدان أشخاص؟

٧٨- التأكد من أن المعلومات/ الوثائق الحيوية قد تم نقلها من منطقة الخطر / الأزمة؟

٧٩- تحديد المعدات/ الأدوات الهامة التي يجب أن تحرك وتنقل من موقع الكارثة وتوضيح كيفية نقلها ومن سينقلها؟

٨٠- تحديد الشخص المسئول عن عمل تقرير لعملية الإخلاء بعد اتمام العملية للشركة/ المؤسسة وللجهات المعنية؟

٨١- تدريبات منتظمة على عملية الإخلاء لجميع مواقع المؤسسة؟

٨٢- تعيين موظفين معينين بالاسم واللقب للقيام بتحديث وحفظ خطة الإخلاء بصفة مستمرة؟

سادساً: في النقل لموقع بديل

٨٣- تنسيق العمليات التنقل والحركة من حيث مراحل الحركة وتحديد الطريق والرقابة والعلاقة مع الجهات المعنية (أصحاب وسائط النقل أو السلطات المحلية- دائرة السير).

٨٤- تعيين الطرق الرئيسية والفرعية وتدعيمها بخرائط تفصيلية تبين مراحل الطريق وأماكن التوقف ونقاط الوصول؟

٨٥- ترتيبات نقل المعلومات/ الوثائق/ المعدات الحيوية وكذلك نقل الموظفين الذين لا يملكون وسائط نقل خاصة بهم؟

٨٦- تعيين مناطق محددة للانطلاق بحيث تخدم تنوع واختلاف مناطق الموظفين التي سينقلون إليها؟ (ربما يكون ذلك أفضل من تعيين منطقة واحدة مركزية للانطلاق)؟

٨٧- التنسيق مع مسئولي المناطق التي سيتم النقل إليها؟

٨٨- تأسيس موقع للإدارة العليا للمؤسسة وللعمليات؟

٨٩- تعيين وتحديد مهام ومسؤوليات للموظفين في الموقع الجديد/ البديل بما في ذلك تحديد تتابع المسئولية؟

٩٠- نقل الموارد اللازمة (مثل العمالة، الأجهزة والمواد) للموقع البديل للقيام بالمهام المطلوبة؟

٩١- تحديد أي نقص في الموارد اللوجستية وتبليغه للجهة المعنية في الموقع البديل؟

٩٢- تنسيق توزيع الموظفين (ومن كان موجوداً من الناس أثناء حدوث الأزمة/ الطارئ) على المساحات المتاحة في الموقع البديل والتعاون مع السلطة المسئولة في ذلك الموقع؟

٩٣- مساعدة السلطات المدنية في تحضير الموقع البديل والملجأ وتزويده بالاحتياجات المطلوبة للموظفين وعائلاتهم (إذا وجدوا)؟

٩٤- تبليغ جـمـيع الموظفين بخطط النقل ودور كل منهم في الخطة وتزويدهم بالتعليمات الواضحة والتفصيلية للحركة والنقل؟

٩٥- الانتباه لاسلوب التبليغ وإعطاء المعلومات وخاصة الذين لا يتحدثون اللغة الرئيسية للمؤسسة؟

سابعاً: إذا تطلب الأمر استمرارية بعض العمليات أثناء حدوث الأزمة هل تغطي الخطة:

٩٦- تحديد العمليات الضرورية التي يجب أن تستمر؟

٩٧- كيف ومتى وأين تستمر/ تقدم هذه العمليات/ الخدمات؟

٩٨- تحديد الأشخاص / الموظفين الذين سيقومون بالاستمرار في العمل؟

٩٩- تعيين ورديات العمل إذا تطلب الوضع العمل لمدة ٢٤ ساعة في اليوم؟

١٠٠-تنسيق توزيع الموظفين المعنيين باستمرار العمل مع الجهات المعنية بموقع العمليات والتأكد من أن الموقع آمن وبعيد عن الأخطار؟

١٠١- تأمين المواصلات لفريق العمل الذي يعمل أثناء حدوث الأزمة مع الجهات المعنية؟

١٠٢- حماية الأشخاص الذين يعملون أثناء الأزمة من الأخطار؟

١٠٣- تزويد الأشخاص الذين يعملون أثناء الأزمة بالطعام والشراب والعناية الصحية؟

ثامنا: في المأوى/ الملجأ

١٠٤- تحديد موقع المأوى أو الملجأ في المؤسسة؟ والتأكد من درجة حماية هذا الموقع ضد مختلف الأخطار؟

١٠٥- التحرك المنظم لموقع الملجأ ووجود تعليمات واضحة وإشارات لذلك؟

١٠٦- تعيين مسئولي طوابق/ ممرات/ مواقع ضمن المؤسسة أثناء التحرك إلى الملجأ؟

١٠٧- تخزين الاحتياجات الضرورية للأزمات في الملجأ مثل الغذاء/ الماء/ الأدوية/ الاسعاف الأولى....إلخ)؟

١٠٨- تعيين مسئولين عن الملجأ وبدائل لهم؟

١٠٩- الحصول على أدوات قياس الأشعة أو الاستعانة بالسلطات المسؤولة عن ذلك في حالة التعرض لمثل هذا الخطر؟

١١٠- توفير التدريب اللازم لمسئولي الملجأ عن مختلف الأخطار؟

١١١- التأكد من تسجيل أو معرفة السلطات المحلية بموقع الملجأ ومواصفاته وسعته؟

١١٢- التعاون مع السلطة المحلية لمعرفة وتحديد المأوى/ الملجأ الأقرب لموقع الشركة/ المؤسسة إذا لم يكن لدى المؤسسة ملجأ؟

١١٣- وجود تعليمات مطبوعة وموزعة على الموظفين تبين موقع الملجأ والطريق/ الطرق إليه سوآء كان موجوداً داخل المؤسسة أو خارجها؟

١١٤- تعيين الشخص/ الأشخاص المسئولين عن صيانة الملجأ خاصة إذا كان الملجأ داخل المؤسسة؟

١١٥- تحديد الوقت الذي يمكن فيه للأشخاص المتواجدين في الملجأ الخروج منه؟

١١٦- التنسيق في احتياجات الملجأ مع السلطات المحلية المعنية؟

١١٧- التأكد من توفر الملجأ للأشخاص الذين سيكملون العمل أثناء حدوث الأزمة؟

تاسعا: في خدمات الطوارئ

هل تقدم الخطة معلومات عن متطلبات الطوارئ العامة والخاصة؟

ففي حالات الطوارئ العامة هل تغطي الخطة؟

١١٨- الاحتفاظ بقوائم محدثة للمعنيين في فرقة الطوارئ؟

١١٩- معرفة الموظفين الذين لهم علاقة بأخطار معينة بهذه الأخطار وطرق مواجهتها لحماية أنفسهم وحماية المؤسسة؟

١٢٠- وجود المواد/ المعدات/ الأدوات/ الملابس الواقية... إلخ الضرورية لأعضاء فريق الطوارئ وخاصة الذين لهم أدوار معينة أثناء الأزمة؟

١٢١- التأكد من أن أعضاء فريق الطوارئ على علم بكيفية وزمان استعمال المعدات والأدوات اللازمة لمجابهة الأزمة؟

١٢٢- وجود تعليمات محددة لأعضاء فريق الطوارئ لفحص أدواتهم ومعداتهم للتأكد من سلامتها أو التخلص منها إن لم تكن صالحة؟

١٢٣- وجود إجراءات واضحة ومحددة قدر الإمكان تبين أعمال كل فريق من فرق الطوارئ وكيفية أدائها حسب نوع الأزمة / الخطر؟

١٢٤- وجود اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات/ الطوارئ مع مؤسسات أو شركات أخرى أو مع جهات محلية أخرى؟

١٢٥- وجود مخطط يبين تفاصيل الموقع وخدماته مثل: مكونات المبنى، موقع الخدمات، المداخل والمخارج وأية معلومات أو توجيهات ضرورية بما في ذلك الشوارع والمواقع المحيطة بالمؤسسة؟

١٢٦- وجود مخطط تفصيلي لبناية المؤسسة نفسها يبين التفاصيل

الداخلية ومحتوياتها؟ ومن أمثلة ذلك:

- المعدات/ المواد الموجودة في كل طابق/ غرفة
- مواقع الإنذار.
- مواقع أجهزة إطفاد الحريق وعددها.
- المداخل والمخارج والادراج.
- المصاعد.
- مخططات البناء الإنشائية والكهربائية والميكانيكية.

١٢٧- وجود نسخة من مخططات المذكورة في ١٢٥/١٢٦ أعلاه خارج الموقع سواء لدى المسئولين من المؤسسة نفسها أو لدى جهات محلية أخرى؟

١٢٨- التعامل مع الاستفسارات وإعلام المعنيين (أهالي الموظفين وعائلاتهم) عن المفقودين أو المصابين بجروح أثناء الأزمة؟

١٢٩- وجود الخدمات اللوجستية أثناء الأزمة؟

١٣٠- تقديم المعلومات المناسبة والصحيحة فيما يتعلق بالمصابين، الخسائر، حالة الإخلاء...إلخ لرئيس الشركة/ المؤسسة أثناء الأزمة؟

١٣١- الضبط والرقابة والتوجيه من قبل الفريق/ فرق الطوارئ أثناء حالة الطوارئ؟

١٣٢- تعيين رئيس أو مندوب متحدث لكل فريق/ فرق الطوارئ لإعلام رئيس الشركة / المؤسسة بالوضع لتنسيق اتخاذ القرار مع الجهات المعنية ولتوجيه فرق الطوارئ؟

١٣٣- وجود إجراءات لاستكمال العمل أثناء حدوث الأزمة؟

وهل تغطي الخطة الحالات المحددة التالية؟

أ- الأمن والسلامة:

١٣٤- الرقابة على الحركة والتنقل؟

١٣٥- مساعدة الأشخاص في الإخلاء أو في الحركة؟

١٣٦- سلامة وأمن الموارد (المعدات/ المعلومات) الهامة؟

١٣٧-حفظ سلامة وأمن الأشخاص في الملجأ؟

١٣٨- حفظ وحماية ممتلكات الشركة من موقع الأزمة؟

١٣٩- إخلاء المواقع المتعرضة للأزمة/ الكارثة؟

١٤٠- التدريب على منع التخريب؟

ب- الحريق والإنقاذ

١٤١- توفير فريق/ فرق للمكافحة والانقاذ أثناء الطوارئ؟

١٤٢- تخزين وسائل الاطفاء/ السيطرة على الحريق في مكان يسهل الوصول إليه حتى مع وقوع الأخطار/ الطوارئ مثل زلزال أو بركان أو حريق؟

١٤٣-التأكد من أن أعضاء الفريق (فريق مكافحة الحريق والإنقاذ) يعرفون كيفية استعمال وسائل/ أدوات الحريق والانقاذ؟

١٤٤- الملجأ المتوفر محمي من الحريق؟

١٤٥- إعلام متخذي القرار عن المخاطر المتعلقة بالمواد الخطرة وخاصة أثناء الحريق؟

١٤٦- إنقاذ الأشخاص المصابين بجروح خلال حالة الطوارئ/ الأزمة؟

١٤٧- تنبيه خدمات الطوارئ (الجهات المعنية) بالمخاطر المتعلقة باخطار الكمبيوتر وأية مخاطر خاصة خلال حالات الطوارئ؟

١٤٨- التدريب على مخاطر الاشعاعات؟

ج- الحالات الطبية والصحية

١٤٩- تخصيص غرفة (مكان) للخدمات الصحية الطارئة للتعامل مع المصابين وتقديم الاسعاف الأولي وترتيب نقل المصابين إلى المستشفيات إذا احتاج الأمر؟

١٥٠- الحصول على دعم طبي في حالات الطوارئ؟

١٥١- الحفاظ على مخزون مناسب من الاحتياجات الطبية (مواد الاسعاف الأولي على الأقل) لاستعمالات الطوارئ؟

١٥٢- إجراءات طوارئ خاصة عند التعرض للكيماويات وفي التعامل مع المصابين بذلك؟

١٥٣- تدريب على الاسعاف الأولي للأشخاص المعنيين بالدعم الطبي؟

١٥٤- وجود موقع للعناية الطبية / الصحية في مكان معين؟

١٥٥- برامج تقدم المعلومات المتخصصة لضمان العناية الطبية/ الصحية المناسبة؟

د- الأمور الفنية

١٥٦- وضع وفحص إجراءات الإغلاق؟

١٥٧- تعليمات لتغطية وحماية المعدات/ الأجهزة لحفظها وخاصة التي سوف لن تستعمل أثناء الطوارئ؟

١٥٨- حفظ رسومات/ خرائط تبين مواقع كبسات (أزرار) التحكم بالخدمات المختلفة في المؤسسة؟

١٥٩- مولد كهربائي احتياطي لتشغيل الأماكن/ الأجهزة الضرورية فقط؟

١٦٠- الاحتفاظ بقائمة تبين موقع وتوفر المعدات اللازمة لحالات الطوارئ وخاصة المعدات الفنية التي تلزم للنقل (نقل الموظفين الأجهزة)؟

١٦١- تقارير تقدير الخسائر وتقييمها؟

١٦٢- إعادة وصل الخدمات من مياه/ كهرباء/ اتصال للأماكن والأجهزة الضرورية؟

١٦٣- التصليحات وإعادة الوضع بعد انتهاء الأزمة لتقديم الخدمات؟

١٦٤- التأكد من الناحية الصحية للخدمات التي تقدم أثناء الطوارئ؟

١٦٥- الحفاظ على مخزون ملائم من المياه بعد قرار الإغلاق؟

عاشراً: في المعلومات والاعلام

١٦٦- مسئولية التأكد من أن جميع الموظفين يعرفون إشارات التحذير والإنذار؟

١٦٧- التأكد من أن التعليمات الخاصة بالطوارئ مفهومة ولدى كل الموظفين؟

١٦٨- وجود دليل يحتوي على مواد إرشاد وتوجيه في جميع حالات الخطر / الأزمات؟

١٦٩- توزيع معلومات الطوارئ للموظفين باستخدام كافة وسائل الإعلام المتاحة مثل طباعتها وتقديمها في كتيبات أو نشرة للمؤسسة أو مجلة المؤسسة أو تعليقها على لوحات الإعلان...إلخ؟

١٧٠- توضيح معلومات الطوارئ بأساليب أخرى للمعاقين أو بلغة أخرى إذا تطلب الوضع؟

١٧١- نشر وسائل الأمن والسلامة وتبيان مخارج الحريق وطرق الإخلاء...إلخ وتعليقها على لوحات الإعلان بشكل بارز وفي الأماكن العامة للمؤسسة/ البناية؟

١٧٢- تعليمات خاصة للموظفين الذين يتوقع أن يستمروا في العمل أثناء حدوث الأزمة ووجود معلومات عن أدوارهم ومهامهم؟

١٧٣- وجود معلومات عن عائلات الأشخاص العاملين أثناء الأزمة والتأكد من توفر احتياجاتهم للعمل؟

١٧٤- وضع الاستجابة لحالات الطوارئ ضمن أجندة الاجتماعات الدورية في المؤسسة وخاصة لاجتماعات رؤساء الأقسام/ مدراء الدوائر؟

١٧٥- اجتماع رؤساء الأقسام/ المشرفين/ مراقبي العمال مع موظفيهم لبحث معطيات ودرجة الاستجابة للأزمات/ الطوارئ؟

١٧٦- اطلاع الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالعمل ومن أول يوم على خطط الطوارئ؟

١٧٧- تنظيم تدريب عام على ترتيبات الأمن والسلامة لجميع الموظفين؟

١٧٨- عمل تدريب خاص للموظفين الذين لهم أدوار في حالة حدوث الأزمة وخاصة أعضاء فريق الطوارئ؟

١٧٩- تعيين مكتب إعلام (استعلامات) ليكون بمثاب حلقة وصل وايصال المعلومات أثناء حدوث الأزمة؟

١٨٠- تعيين متحدث/ ناطق رسمي للمؤسسة للاتصال بالإعلام؟

١٨١- اتباع أسلوب معين (نظام) للتأكد من المعلومات ومصادرها وصحتها؟

١٨٢- الرقابة على الإشاعات؟

حادي عشر: في الإدارة والخدمات

١٨٣- مراجعة إجراءات ومسئوليات الطوارئ من جميع الدوائر التي لها علاقة بها؟

١٨٤- موافقة رئيس الشركة (مدير المؤسسة) على الخطة؟

١٨٥- تحديد يوم الموافقة (موافقة الإدارة على الخطة)؟

١٨٦- تحديد اسم الشخص والمسمى الوظيفي والدائرة/ القسم المسئول عن تحديث ومراجعة خطة الطوارئ والتأكد من أنه تم تعميم الإضافات/ التعديلات عليها إن وجدت؟

١٨٧- تنفيذ التغيرات الضرورية في الخطة إذا ما تبين بعض العيوب أثناء الخطة أو أثناء التدريب عليها؟

١٨٨- وجود قائمة تحصر المعدات اللازمة لحالات الطوارئ وعددها مثل المصابيح، الاسعاف الأولي، أجهزة مقاومة الحريق...؟

١٨٩- قوائم تحدد المتطلبات الإضافية/ الخاصة لحالات طوارئ معينة مثل ما يتعلق منها بالموظفين، الأجهزة، المواد، المعلومات....إلخ.

١٩٠- وجود قائمة تدقيق أو بيان (فهرس) ضمن الخطة يوفر الاستدلال السريع على أي موضوع محدد؟

١٩١- فرق متخصصة مدربة من الموظفين للقيام بمهمات الطوارئ المختلفة حسب الحالة؟

١٩٢- مراجعة أجزاء الخطة التي نفذت فعلاً سواء في التدريب أو الحقيقة بهدف تحسين الاستجابة للحالات الأزموية؟

ثاني عشر: في المواد المساعدة (الملاحق للخطة)

نقترح الملاحق التالية:

١٩٣- خرائط للموقع العام تبين الشوارع والطرق.

١٩٤- خرائط لموقع المؤسسة / الشركة وتفاصيله الداخلية.

١٩٥- خرائط تنظيمية تبين تنظيم فرق الطوارئ ومهامها وأدوارها (خرائط إجراءات).

١٩٦- قوائم الأسماء والعناوين وأرقام التلفونات للموظفين والمسئولين في المؤسسة.

١٩٧- قوائم بأسماء وعناوين جميع المؤسسات والشركات الموردة/ الهيئات الحكومية والخاصة التي يمكن أن يستعان بها في حالات الطوارئ.

١٩٨- الاتفاقية الثنائية مع شركات / هيئات في ترتيبات الطوارئ مثل الموقع البديل في مؤسسة أو استخدام أجهزة شركة معينة.

١٩٩- ملحق تعريفات للمصطلحات والتعبير المستخدمة في الخطة لإزالة سوء الفهم ولضمان فهم الخطة من الجميع.

٢٠٠- قائمة تتابع المسئولين.

استمارة استبيان
تقييم خطة الأزمات

قيّم ما يلي بإعطاء العلامة المناسبة حسب المقياس من صفر إلى خمسة:

م	الجملة	صفر	١	٢	٣	٤	٥
١	هل تنطبق خطة الطوارئ على الأزمات التي تخص: أ- المنظمة فقط؟ ب- المجتمع المحيط بالمنظمة؟ ج - الدولة أو القطر ككل؟						
٢	هل توفر خطة الطوارئ تعليمات وإجراءات لمختلف الأزمات؟						
٣	هل تنطبق خطة الطوارئ على أي حادث/ أزمة مهما كان حجمها/ درجة تعقيدها؟						
٤	هل تسمح خطة الطوارئ باستخدام موارد إضافية إذا تعقدت الأزمة؟						
٥	هل تتضمن خطة الطوارئ تفويض صلاحيات ومسئوليات محددة مثل؟ أ- إدارة عمليات أزموية (تعليمات تكتيكية)؟ ب- جمع وتحليل واستخدام المعلومات؟ ج- تقديم خدمات مساندة؟ د- مسك الدفاتر المالية؟						

م	الجملة	صفر	١	٢	٣	٤	٥
٦	هل تحدد خطة الطوارئ كافة المسئوليات والأعمال الرئيسية في المؤسسة؟						
٧	هل تستخدم خطة الطوارئ اصطلاحات وتعابير واضحة بسيطة/ معروفة؟						
٨	هل تتضمن خطة الطوارئ تعليمات/ نظام حفظ المستندات؟						
٩	هل تحدد خطة الطوارئ مواقع وخطوط المسئولية؟						
١٠	هل تقسم خطة الطوارئ الأزمة إلى وحدات / أقسام قابلة للسيطرة عليها وإدارتها ؟						
١١	هل توفر خطة الطوارئ «نطاق إشراف» معقول وحقيقي؟						
١٢	هل تقدم خطة الطوارئ سيناريوهات للأزمة؟						
١٣	هل تقدم خطة الطوارئ معلومات عن كيفية استخدام موارد جهات خارجية في الأزمة؟						
١٤	هل تحدد خطة الطوارئ الشخص المسئول/ المتحدث مع وسائل الإعلام؟						
١٥	هل تسمح خطة الطوارئ بتنسيق وإدخال جهود أطراف أخرى ذات مصالح متعددة في إدارة الأزمة؟						

إذا كان المجموع أقل من (٨٠) فإن على المؤسسة البدء بوضع خطة طوارئ.

تدريـــــب

بفـرض أنك تشـغل وظيـفـة مـدير بإحدى البنوك وقـد طرحت مجموعة الأسئلة التالية على مرؤوسيك.

- ماهي نقاط الضعف والنقاط الحساسة في منظمتنا؟
- ما هي الوقائع الصغيرة التي يمكن أن تتحول إلى أزمات مالم تعالج على نحو سليم؟
- ماهي الأزمات التي واجهت المنافسين والتي يمكن أن نتعرض لها يوماً ما؟
- ماذا يمكن أن يحدث في الأجل القصير والأجل الطويل؟

وكانت محصلة الحوار، أن البنك عرضة للأزمات التالية:

(أ) الشائعات:

(١) تحريم أنواع معينة من المعاملات المالية (الأوعية الادخارية)

(٢) غسيل الأموال القذرة.

(٣) انهيار الوضع الاقتصادي للبنك.

(٤) التشهير بسمعة كبار العاملين بالبنك.

(ب) المنافسة القوية:

(٥) تحول العملاء لبنك منافس.

(٦) تقديم خدمة مميزة من قبل بنك منافس.

(٧) تحول عميل كبير.

(جـ) افتقاد الفكر الاستراتيجي:

(٨) قرار من الحكومة بإسقاط مديونيات عملاء.

(٩) خسارة ضخمة.

(١٠) تعثر أكبر عملاء البنك.

(١١) زيادة مخصصات الديون المعدومة.

(١٢) حملة صحفية مضادة للبنك.

(د) الخلل في الممارسات المصرفية:

(١٣) وفاة عميل كبير (دون ضمانات كافية).

(١٤) إحجام المودعين.

(١٥) ذعر المودعين.

(١٦) زيادة معدلات الديون المعدومة.

(١٧) ضعف السيولة.

(هـ) الإعسار والإفلاس:

(١٨) انهيار الوضع الاقتصادي للبنك.

(١٩) زيادة معدلات السحب من جانب المودعين.

(٢٠) انهيار في أسواق المال.

(٢١) انهيار في أسعار الصرف.

(٢٢) تجميد نشاط البنك.

(و) ضعف الإدارة:

(٢٣) تسرب خبرات.

(٢٤) وفاة رئيس مجلس الإدارة.

(٢٥) استقالة جماعية للإدارة العليا.

(٢٦) تدمير قاعدة بيانات «تخريب الحاسب».

(ز) الأمن

(٢٧) سرقة العملاء بمجرد خروجهم من البنك.

(٢٨) السطو المسلح على عربات نقل الأموال.

(٢٩) سرقة خزائن البنك عن طريق السطو المسلح.

(٣٠) الحريق.

(ح) كوارث طبيعية

(٣١) زلازل.

(٣٢) سيول.

فهل يمكنك وضع تلك النقاط على مصفوفة الأزمات.

التنظيم لمواجهة الأزمة

يتم التركيز هنا على تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد مسئولياتهم وواجباتهم وكذا تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية للسيطرة على الموقف لذا فإننا سوف نتناول موضوع التنظيم من خلال:

أولاً: فرق عمل الأزمات:

الشكل المقترح لفريق إدارة الأزمات هو تنظيم موقفي (هوبقراطي) مؤقت يمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة في أي موقف إداري وهي:

١- الناس: مجموعة خبراء متخصصة في مختلف المجالات.

٢- المكان: غرفة عمليات مجهزة.

٣- الزمان: من الساعة صفر إلى حل أو انفراج الأزمة.

٤- التسهيلات: أجهزة اتصال وتخزين معلومات ووسائل إيضاح سمعية وبصرية.

٥- الأفكار: قاعدة بيانات - منهج للتحليل والتقويم.

٦- التنظيم: لجنة مؤقتة تلتقي في غرفة العمليات.

ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعاون مع القيادة العليا والقائد الميداني المباشر للأزمة وهو يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها وتحليلها ويقدم النصح والإرشاد من خلال القائد.

• الشروط العامة لاختيار فريق عمل الأزمات:

١- السرعة في اتخاذ القرارات.

٢- ضبط الانفعالات.

٣- التفكير العلمي.

٤- التفكير الابتكاري والقدرة على التحليل والاستنتاج.

٥- التخصصات المختلفة والمتكاملة.

٦- التفاؤل والشجاعة وقوة العزيمة.

٧- القدرة على الانتباه والتركيز.

• تشكيل فريق إدارة الأزمات:

يلعب مستوى الخطر ونطاق الأزمة دوراً مؤثراً في تشكيل فريق إدارة الأزمة، فهناك ثلاثة مستويات للخطر تمثلها الأزمة:

★ أزمة حادة: تنشأ عند توافر التهديد وضيق الوقت ولا يوجد فيها عنصر المفاجأة.

★ أزمة عادية: تنشأ بتوافر التهديد للمصالح الجوهرية.

★ أما نطاق الأزمة فقد يكون خارجياً أو داخلياً أو قد يكون مشتركاً وعلى ضوء ذلك يتحدد تشكيل فريق إدارة الأزمات فقد يرأسه رئيس مجلس إدارة المنظمة أو مدير تنفيذي...إلخ.

★ يختلف تكوين فريق عمل الأزمات بحسب حجم المنظمات وأوجه نشاطها والقيود البيئية المفروضة عليها.

★ ولكن بصفة عامة يعن في عضويته كل من:

١- أخصائي قانوني.

٢- أخصائي علاقات عامة.

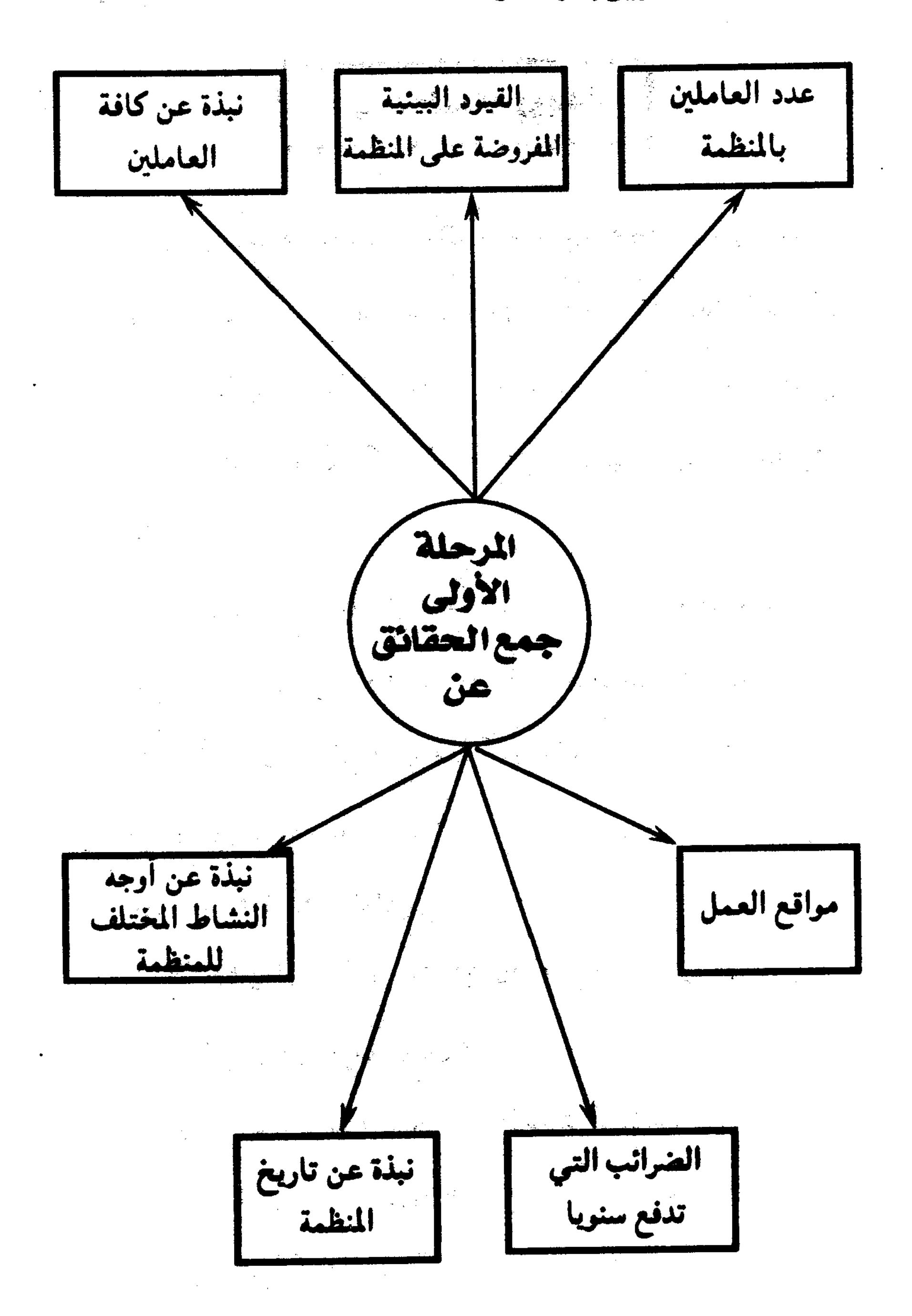
٣- خبراء فنيون.

٤- أخصائي مالي.

٥- أخصائي شئون عامة

٦- أخصائي اتصالات سلكية ولا سلكية.

- مراحل عمل فريق إدارة الأزمة



إعداد السيناريوهات

يجري إعداد السيناريو وفقاً لمنهج معين وذلك بأن يقوم الفريق بقيادة المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة تبدأ بالسؤال (ماذا...لو) ويجب على رئيس الفريق أن يساعد فريقه على الخروج عن الإطار التقليدي للتفكير وتذويب أي حساسيات بينهم وإشعارهم بالثقة.

هذا ويلاحظ أن إعداد أسوأ سيناريو يعد أمراً مفيداً للغاية، وينبغي على المديرين أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة التالية:

- ما هو أسوأ شئ يمكن أن يحدث للمنظمة الآن أو مستقبلا؟
- ما احتمال حدوث هذا الشئ؟
- هل حدث هذا الشئ للآخرين؟

إذا ما نوقشت مثل هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقييم قدرة المنظمة على مواجهة أزمة محتملة.

هذا وتزيد درجة استهداف المنظمة لأزمة عنيفة تؤثر على مستقبلها عندما تجري المنظمة تغييرات ما على منتجاتها وأغراضها، ومن أمثلة ذلك:

١- افتتاح مصنع جديد تابع للمنظمة أو اقيم بتوسعات تشمل معدات ونظم وإجرادات لم تختبر بما فيه الكفاية.

٢- افتتاح قسم جديد في موقع آخر وما يستتبع ذلك من عدم انتظام مؤقت في الاتصالات بين القسم الجديد والمركز الرئيسي.

٣- طرح منتج جديد أو تعديل منتج قائم وتجربته على نطاق محدود، ونظراص لأنه لم يستخدم على نطاق واسع فإنه يمكن أن يكون مصدراً لبعض المشكلات.

٤- التوسع في السوق العالمي قد يؤدي إلى صدام مع السلطات المحلية مالم تكن هناك خطط لتحقيق التوافق والانسجام مع المجتمع المحلي.

٥- تنفيذ مشروع علمي أو تكنولوجي يتضمن مخاطرة (مثل حدوث تسرب غازات، أو إشعاع، أو مخلفات مادية صلبة أو غازية مثلا) دون تدريب المديرين على مواجهة ما يترتب على ذلك من مشكلات.

٦- تجاهل إشارات الإنذار عن الأزمات المحتملة مثل شكاوى العملاء، أو تقارير أجهزة الرقابة، أو المشاكل التي تواجه المنافسين والتي يتحمل أن تتعرض لها الصناعة كلها.

إبلاغ الرسالة

ويقوم في هذه المرحلة مديري العلاقات العامة والشئون العامة بوضع خطة تفصيلية تتناول الأزمات الهامة التي تهتم بها المنظمة مع تحديد:

١- الشخص الذي يتولى الحديث عن المنظمة أثناء الأزمة.

٢- موقع مركز إدارة الأزمات حيث يجب مراعاة الآتي:

أ- أن يجلس المديرون من ذوي الخبرة على منصة تعد لهذا الغرض.

ب- عدم إظهار اسم الشركة على المركز.

جـ- التأكد من سلامة التوصيلات الكهربائية.

د- التأكد من توافر فيش التليفونات وأجهزة الفاكس.

هـ- التأكد من توافر أجهزة الفاكس والكراسي والموائد وأجهزة الفيديو وشاشات العرض.

٣- يجب على خبراء الاتصال تعريف أعضاء الفريق بوسائل الإعلام التي يمكن التعامل معها.

٤- ضرورة أن يقدم خبراء الاتصالات خريطة توضيحية لسلسلة الأوامر أثناء الأزمة.

٥- يجب التأكد من أنه سيتم إعلام العاملين أولاً بأول بكافة التفصيلات المتعلقة بالأزمة.

ثانياً تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من أهم المتطلبات الإدارية في مواجهة الأزمات حيث يتيح لفرق مكافحة الأزمات حرية الحركة والتصرف وفقاً لما يمليه عليه الموقف الذي يواجهه خاصة وأن تفويض السلطة يعطي في شكل تفويض عام.

وفي هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة فمنح كل فرد من أفراد فرق المواجهة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد لا يعني أبداً إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق بل إن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها.

تدريب

قامت إحدى المنظمات بعمل دراسة لحصر الأخطار ودراسة تأثيرها على العمل، مع العلم أن للمنظمة فروعاً في (١٣) موقعاً جغرافياً.

شكلت لجنة لدراسة الموضوع حيث قامت اللجنة بعمل ما يلي:

أولا:

تحديد الأخطار التي يمكن أن تحدث بناء على المعلومات المتوفرة تاريخياً والتي قد تؤثر على المنظمة. (ويمكن الرجوع هنا إلى الإدارات المعنية لتحديد ذلك، مثل الارصاد الجوية ودوائر الأمن والدفاع المدني...إلخ).

ثانيا:

حددت اللجنة الأخطار وصنفتها كما يلي:

١- مخاطر ناتجة عن عوامل جوية/ طبيعية:

١-١ الفيضانات

١-٢ ثلوج قوية.

١-٣ زلازل.

١-٤ براكين

١-٥ برد شديد

٢- مخاطر المبنى

٢-١ فتح وإغلاق المؤسسة.

٢-٢ الدخول والخروج (المنافذ).

٢-٣ السرقة.

٢-٤ الحريق

٢-٥ انهيار المبنى.

٢-٦ الانفجار.

٣- مخاطر الطاقة

٣-١ انقطاع الكهرباء

٣-٢ نقص الوقود.

٣-٣ تعطل المواصلات.

٤- مخاطر الاتصالات

٤-١ التليفون.

٤-٢ التلكس.

٤-٣ الفاكس.

٥- مخاطر من صنع البشر

٥-١ الحرب

٥-٢ الاضرابات/ الشغب/ العصيان المدني.

٥-٣ التهديد بوجود قنبلة.

٥-٤ طرود مشبوهة.

٥-٥ الاحتجاز/ الرهائن.

٦- مخاطر داخلية/ موظفون

٦-١ استقالات جماعية.

٦-٢ التخريب.

٦-٣ الغياب الطويل للمسئولين.

٧- مخاطر طبية/ كيماوية

٧-١ تسمم غذائي/ مياه.

٧-٢ اختناقات.

٨- مخاطر الإعلام والصحافة

ثالثا:

دراسة احتمالية حدوث الخطر/ الأزمة

وزعت اللجنة قائمة الأخطار السابقة على (١٣) موقعاً وهي مواقعها العاملة فيها، وطلبت منهم إعطاء درجة احتمالية حدوث كل خطر ضمن مقياس من ١-١٠ بحيث (١) يعني قليل الحدوث و١٠ يعني احتمالية الحدوث عالية.

وكانت إجابات المناطق كما يلي:

الخطر / درجة احتمال حدوثه	المناطق													المجموع
الفيضانات	5	-	2	7	5	3	1	2	3	3	4	4	1	40
ثلوج قوية	5	8	3	2	6	2	4	4	5	10	3	6	-	58
زلازل	3	-	4	4	4	1	2	1	3	1	2	5	1	31
براكين	-	-	1	1	2	4	-	-	1	1	1	5	1	17
برد شديد	5	8	1	5	4	2	4	6	-	9	2	5	1	52
فتح واغلاق المؤسسة	2	3	9	7	-	3	5	5	3	5	4	5	7	58
الدخول والخروج (المنافذ)	1	3	10	7	-	1	5	6	3	6	5	5	6	58
السرقة	5	5	5	6	8	4	2	6	1	5	5	5	5	62
الحريق	5	2	8	8	7	2	2	3	3	5	6	4	2	57
انهيار المبنى	3	1	1	5	4	6	2	1	1	1	3	4	3	35
الانفجار	4	1	5	5	5	5	3	1	3	5	5	5	2	49
انقطاع الكهرباء	3	3	9	8	7	1	3	4	1	7	6	3	5	60
التكييف/ نقص الوقود	3	6	4	4	6	2	3	5	1	4	4	3	5	50
تعطل المواصلات	3	2	5	4	6	4	3	1	1	5	7	4	2	47
التلفون	5	1	3	7	6	2	4	1	3	4	7	3	2	48

التلكس	5	1	3	5	6	1	4	1	3	7	7	3	2	48
الفاكس	5	1	3	5	6	3	4	1	3	3	4	3	2	43
الحرب	5	7	5	3	4	4	2	4	1	2	3	2	4	46
الاضراب/ الشغب/ العصيان المدني	5	5	5	6	3	1	6	4	1	1	9	5	1	52
التهديد بوجود قنبلة	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	10	4	1	45
طرود مشبوهة	4	3	2	4	3	5	2	2	1	3	8	4	1	42
الاحتجاز / رهائن	2	3	1	6	2	3	3	2	2	1	5	4	1	35
استقالات جماعية	2	5	5	5	4	2	4	4	4	2	4	2	4	47
التخريب	3	7	3	5	6	2	2	5	2	3	5	2	2	47
الغياب الطويل للمسؤولين	1	8	5	5	4	3	2	3	3	1	7	2	3	47
تسمم غذائي/ مياه	3	1	1	5	3	2	1	1	2	1	3	3	3	29
مرض جماعي	1	2	1	5	3	1	2	3	2	1	4	2	3	30
اختناقات	1	2	2	4	3	1	2	1	-	1	2	2	3	24
مخاطر الاعلام والصحافة	2	-	3	6	-	1	5	3	3	-	7	5	-	35

رابعاً:

إعداد قائمة الأخطار التي قد تتأثر بها المنظمة وترتيبها حسب احتمالية حدوثها وتأثر المنظمة بها وقد خرجت اللجنة بالقائمة التالية:

الترتيب / الخطر	مجموع الدرجات	نسبة احتمالية حدوثه
السرقة	٦٢	٤٨٪
انقطاع الكهرباء	٦٠	٤٦٪
ثلوج قوية	٥٨	٤٥٪
فتح وإغلاق المؤسسة	٥٨	٤٥٪
الدخول والخروج (المنافذ)	٥٨	٤٥٪
الحريق	٥٧	٤٤٪
الاضرابات/ الشغب/ العصيان المدني	٥٢	٤٠٪
برد شديد	٥٢	٤٠٪
التكييف / نقص الوقود	٥٠	٣٨٪
الانفجار	٤٩	٣٨٪
التليفون	٤٨	٣٧٪
التلكس	٤٨	٣٧٪
تعطل المواصلات	٤٧	٣٦٪
استقالات جماعية	٤٧	٣٦٪
التخريب	٤٧	٣٦٪
الغياب الطويل للمسئولين	٤٧	٣٦٪

التَرتيب / الخطر	مجموع الدرجات	نسبة احتمالية حدوثه
الحرب	٤٦	٣٥٪
التهديد بوجود قنبلة	٤٥	٣٥٪
الفاكس	٤٣	٣٣٪
طرود مشبوهة	٤٢	٣٢٪
الفيضانات	٤٠	٣١٪
انهيار المبنى	٣٥	٢٧٪
مخاطر الإعلام والصحافة	٣٥	٢٧٪
الاحتجاز/ رهائن	٣٥	٢٧٪
زلازل	٣١	٢٤٪
مرض جماعي	٣٠	٢٣٪
تسمم غذائي/ مياه	٢٩	٢٢٪
اختناقات	٢٤	١٨٪
براكين	١٧	١٣٪

والآن بصفتك مديراً لتلك اللجنة وزع هذه الأخطار علي مصفوفة الأزمات

دراسة حالة

عباس المحتاس

أغلق الأستاذ عباس المحتاس زجاج نافذة مكتبة المطلة على الساحة الكبرى في مدخل المصنع لكي يتمكن من رؤية العمال دون أن يصل الضجيج والصياح إلى أذنيه، إنه يحتاج إلى اتخاذ قرار عاجل وخطير.

منذ ٣ أشهر اتخذ قرار بنقل مديرة ورشة الانتاج السابق إلى إدارة العلاقات العامة ولقد كان مضطرا لإقالتها رغم حب العمال لتلك المديرة وشعبيتها بينهم إلا أن الانتاج تدهور على مدى السنتين السابقتين إلى درجة خطيرة كماً وجودة، بدرجة لم يعد يمكنه السكوت عليها فأمر بنقل مدير الإدارة الهندسية وهو رجل كفء وحازم إلى إدارة ورش الانتاج.

تمتع عباس المحتاس براحلة البال لمدة شهرين فقط بعد هذا القرار، ثم بدأت الشكاوى تنهال عليه إلى أن وصل الوضع إلى ما هو عليه اليوم، اضراب عمال ورش الانتاج مهددين بنقل الإضراب إلى الشركة كلها ومطالبين برجوع المديرة السابقة لورش الانتاج.

(*) نقلاً بعد التصرف من د. سيد الهواري

في ضوء هذه المعطيات الواردة فقط، لو كنت مكان عباس المحتاس أي القرارين كنت تتخذه؟

١- إعادة المديرة السابقة لورش الإنتاج.

٢- التمسك بالمدير الحالي لورش الانتاج.

٣- هل ما تعالجه الآن مشكلة أم كارثة.

دراسة حالة (*)

في يوم الأحد ٩ ديسمبر ٢٠٠٥ الساعة الثالثة والنصف صباحاً رن جرس التليفون في منزل وكيل وزارة المياة وقال المتحدث: «يا سيادة الوكيل إنه منذ لحظات انفجرت قنبلة موقوتة في أحد المحطات الفرعية وأن هناك عدة قنابل أخرى موقوتة ستنفجر بعد قليل إذا لم تتوقف عن.... ».

وانقطع الاتصال ورن جرس التليفون مرة أخرى حيث أبلغ مدير محطة محلية بوقوع انفجار وتسرب المياه وشاهد عشرات الفنيين يتدفقون للبوابة الخارجية.

وعلى التليفون الآخر سأل متحدث من جريدة الأحوال (المعارضة) عن حقيقة ما يحدث، ولم يكن في منزل الوكيل في هذه اللحظة سوى ابنته التي لوحظ أن حرارتها مرتفعة وخادمة من الشرق الأوسط وكانت الزوجة في زيارة منزل والدتها في رحلة خارج البلاد بناء على استدعاء لتدهور حالة الوالدة.

وجلس وكيل الوزارة يشعل سيجارة الصباح ويأخذ جرعته الدوائية المعتادة من التينورمين والبرزانتين (أدوية قلب) مع فنجان القهوة وأخذ يفكر.

(*) د. سيد الهواري بتصرف.

رن جرس التليفون وقال المتحدث:

المتحدث: يا سيادة الوكيل، أنا اللي بلغت عن القنبلة الموقوتة والخط انقطع وأحاول الاتصال بك، أنا فاعل خير، أي خدمة؟

وكيل الوزارة؟

أسئلة:

١- هل هذه أزمة أم مشكلة؟ أم كارثة؟ لماذا؟

٢- في أي مراحل الأزمات هذه الأزمة؟

(أ) الميلاد (ب) النمو (ج) الانفجار

(د) الانحسار (هـ) الاختفاء

٣- ما هو تقييمك لشدة هذه الأزمة؟ بالانطباع العام؟

* تهديد للكيان؟
* احتمالات التدهور؟
* القدرة على السيطرة؟
* الوقت المتاح؟
* الخيارات المتاحة؟

٤- هل يمكنك حساب شدة الأزمة بعوامل التقييم الموضوعية؟

٥- هل هذه الأزمة درجة أولى (مخاطرة عالية + قدرة للسيطرة ضعيفة) أم أزمة درجة رابعة (مخاطرة منخفضة + قدرة عالية للسيطرة).

٦-أي مستوى من الإدارة العليا يجب إخطاره بهذه الأزمة؟

٧- هل تعتقد أن نمط وكيل الوزارة نمط أزموي؟ في رأيك أي نمط يسيطر عليه؟ اشرح كيف يؤثر النمط الغالب عليه على تصرفاته؟

٨- هل من الضروري إنشاء مركز إدارة أزمة؟ إذا كانت الإجابة بنعم ما هي اختصاصاته؟

٩- كيف تختار فريق إدارة الأزمات؟ ما هي مواصفاته؟

١٠- هل من الضروري عمل مكتب معلومات عن الأزمة؟ لمن يتبع؟

١١- هل تجعل من هذه الأزمة فرصة للتطوير؟

التوجيه لمواجهة الأزمة

يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف من التدخل والسلطة المفوضة وكذا استخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفوري مع تحديد نطاق هذه الأوامر وسلطة إهدارها وكيفية تنفيذها ومخاطر هذا التنفيذ الفوري ومدى السرعة الواجبة في تنفيذ هذه الأوامر.

ويتضمن التوجيه العناصر التالية:

أولا: القيادة

من البداية لابد أن نتفق على أنه ليس من الضروري أن تتوافر القيادة والمهارة الإدارية في شخص واحد فقد يؤدي المدير التنفيذي عمله الإداري بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التي تجعل منه قائداً كفء غير أنه من الضروري أن يصبح كل المديرين قادة.. ولكن ليس شرطاً أن يكون كل القادة مديرين.

- **من هو المدير؟**

هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين كرهاً أو طوعاً.

• من هو القائد؟

هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على اتمام المهام الموكلة إليهم.

هل تحتاج الأزمة إلى مدير أم قائد؟

المدير يعتمد على التخطيط لفترة زمنية محددة مع الاتجاه إلى تقليل عنصر المخاطرة وعدم التأكد.

القائد يعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.

بالتالي فإن كل من المدير والقائد يكملان بعضهما البعض الآخر، فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أكثر من الصورة الكلية وكذا الاهتمام بالتخصص واللوائح والتشريعات وعندما يتوافر الجانب القيادي فقط يكون التركيز على الصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل ويكون التركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد التنظيم والرقابة التقليدية.

ولا تحتاج الأزمة إلى القيود والجمود والتي عادة ما تكون سبباً في إفرازها ولكنها تحتاج إلى التحرر من القيود التي تعوق الحركة والسلاسل المتمثلة في النظم الجامدة ولكن كل ذلك يجب أن يتم في إطار من الشرعية والقيود البيئية.

أنماط القادة عند مواجهة الأزمات

(١) المدير قائد الفريق

- دوافعه الإيجابية في الأوقات العادية هي الاعتراف والتقدير الموضوعي من نفسه ومن الآخرين.
- يسعى إلى تحقيق ذاته بنوع من السكينة الداخلية والرضا بمنح الثقة للآخرين.
- دوافعه السلبية هي الخوف من فقدان ثقة الآخرين فيه.. ثقة من قدرته وتقدير الآخرين له.
- ينظر إلى الأزمات على أنها فرصة لتحسين الأحوال.. يتعلم هو وغيره للخروج أصلب عوداً.
- يحتفظ برباط جأشه في الأزمات لثقته في نفسه وفي الآخرين من حوله.
- يرى كل المخاطر والتهديدات في حجمها الطبيعي ويعرف أولوياته.
- يجمع كل البيانات والحقائق التي لها علاقة آخذاً في الاعتبار الوقت المتاح والتكلفة المبررة.
- يهتم بتشخيص الأزمة أو الوقت وتحديد لونها، درجة شدتها واحتمالاتها والقدرة على السيطرة والزمن.

- في توليده للبدائل يعتمد على التفكير الابتكاري (طريقة عصف الأفكار.

- عند اتخاذه قراراً يكون بمشاركة أصحاب الرأي، يعرف أهدافه وأولوياته ويعرف الحلال والحرام.

- إنه ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق (مثل رئيس فريق كرة القدم).

- يخرج من الأزمات أقوى ويخطط لكي لا تتكرر الأزمة أو الأزمات، ينشئ فريق لإدارة الأزمات، ويتعامل معه كما يتعامل رئيس فريق كرة القدم، تدريب فردي وثنائي وجماعي ومباراة تجريبية.

- إنه مدير يتمتع باليقظة.

- يطور نفسه ذاتياً دائماً.

(٢) المدير المجامل

- دوافعه الإيجابية التمتع بالحب والوئام ودفء التعامل.

- دوافعه السلبية هي الخوف من تكدير جو الوئام والرضا.

- في الأزمات يتمتع بهدوء ظاهري عجيب يتجاهل دون قصد البيانات والحقائق ذات العلاقة.

- يترك التصرف للمحيطين حوله فرأيهم الذي يتفقون عليه هو رأيه أيضا.

- يكون غير قادر على اتخاذ القرارات بالرغم من كثرة البيانات ويطلب بيانات إضافية ويطلب إعادة الدراسة، حالة تسمى شلل البيانات.

(٣) المدير الدكتاتور

- دوافعه الإيجابية حب السيطرة وممارسة السلطة.
- دوافعه السلبية فقدان اسيطرة والخوف من الفشل.
- درجة توتره في علاج الأزمة عال.
- يحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح.
- يرى الأزمات بعدسة مكبرة.
- يقظة مفرطة.
- يميل إلى اتخاذ قرارات بمفرده وبسرعة.

(٤) المدير البيروقراطي

- دوافعه الإيجابية حب البقاء والعيش في سلام.
- دوافعه السلبية الخوف من اطرد من اوظيفة.
- تهرب من صناعة القرارات برفعها إلى أعلى.
- يستوفي الشكل، يوحي أنه مرتبك ولديه كل المستندات التي تثبت اهتمامه بالموضوع.

- ينكر وجود أزمات ابتداء.

- يستخدم كافة التبريرات بنقص البيانات لتأجيل اتخاذ القرار.

- والأمر مرفوع رجاء النظر للعلم واتخاذ اللازم.

- هو صاحب الهروب الدفاعي.

(٥) المدير الزئبقي «الميكيافيللي»

- هدف المدير الزئبقي في الأوقات العادية هو تحقيق الشعبية (حب الجماهير له) وهو ينفذ ما تقره الأغلبية ويخشى من فقد مكانته وشعبيته.

يحس في الأزمات بنبض الأغلبية ويختار البدائل التي تواجه أقل مقاومة لدى أكبر وأقوى القطاعات ومن ثم يستطلع الآراء بشكل غير مباشر ويعرف اتجاه الرياح، ويعتمد على اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ويناقش الأقوياء أصحاب النفوذ فراداً، وعندما يكون الزمن متاح قليلاً يأخذ برأي الدائرة القريبة منه: أهل الثقة، وفي مرحلة التنفيذ يطيل أمد التنفيذ ويؤجل إعطاء الأدوية المرة التي يفضل أن تكون بجرعات صغيرة إنه يحب التغيير السلمي بغير صراع.

مصدر التوتر عند المديرين أوقات الأزمات

المدير قائد الفريق	المدير المجامل
المصدر الإيجابي: (+) (تحقيق الذات) المصدر السلبي: (-) (انعدام ثقة الآخرين فيه)	المصدر الإيجابي: (+) (الوئام والمحبة والقبول من الناس) المصدر السلبي: (-) (الخوف من رفض الناس له وبالتالي الخوف من فقدان الوئام وحب الناس له)

المدير الزئبقي

المصدر الإيجابي: (+)
(الشعبية ورضا الأغلبية)
المصدر السلبي: (-)
(الخوف من تدهور مركزه وبالتالي فقدان شعبيته

المدير الدكتاتور	المدير البيروقراطي
المصدر الإيجابي: (+) (حب السيطرة وممارسة السلطة) المصدر السلبي: (-) (الخوف من فقدان السيطرة وبالتالي الخوف من الفشل)	المصدر الإيجابي: (+) (الأمان والاستقرار) المصدر السلبي: (-) (الخوف من الفصل)

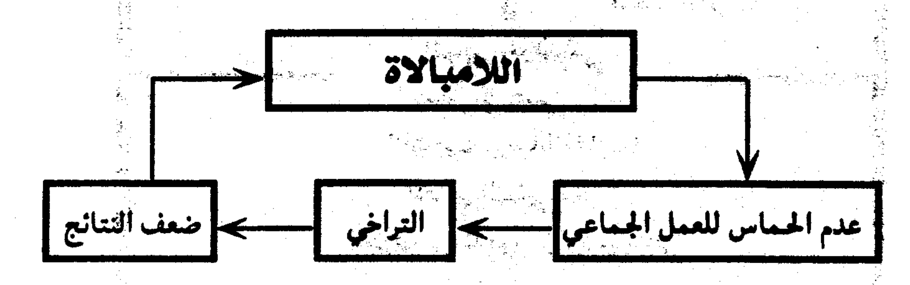
مهام القائد أثناء الأزمة

* تحفيز ودفع العاملين للمشاركة في مواجهة الأزمة.
* حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.
* التخفيف من حدة التوتر والقلق الذي يصيب العاملين أثناء الأزمة.

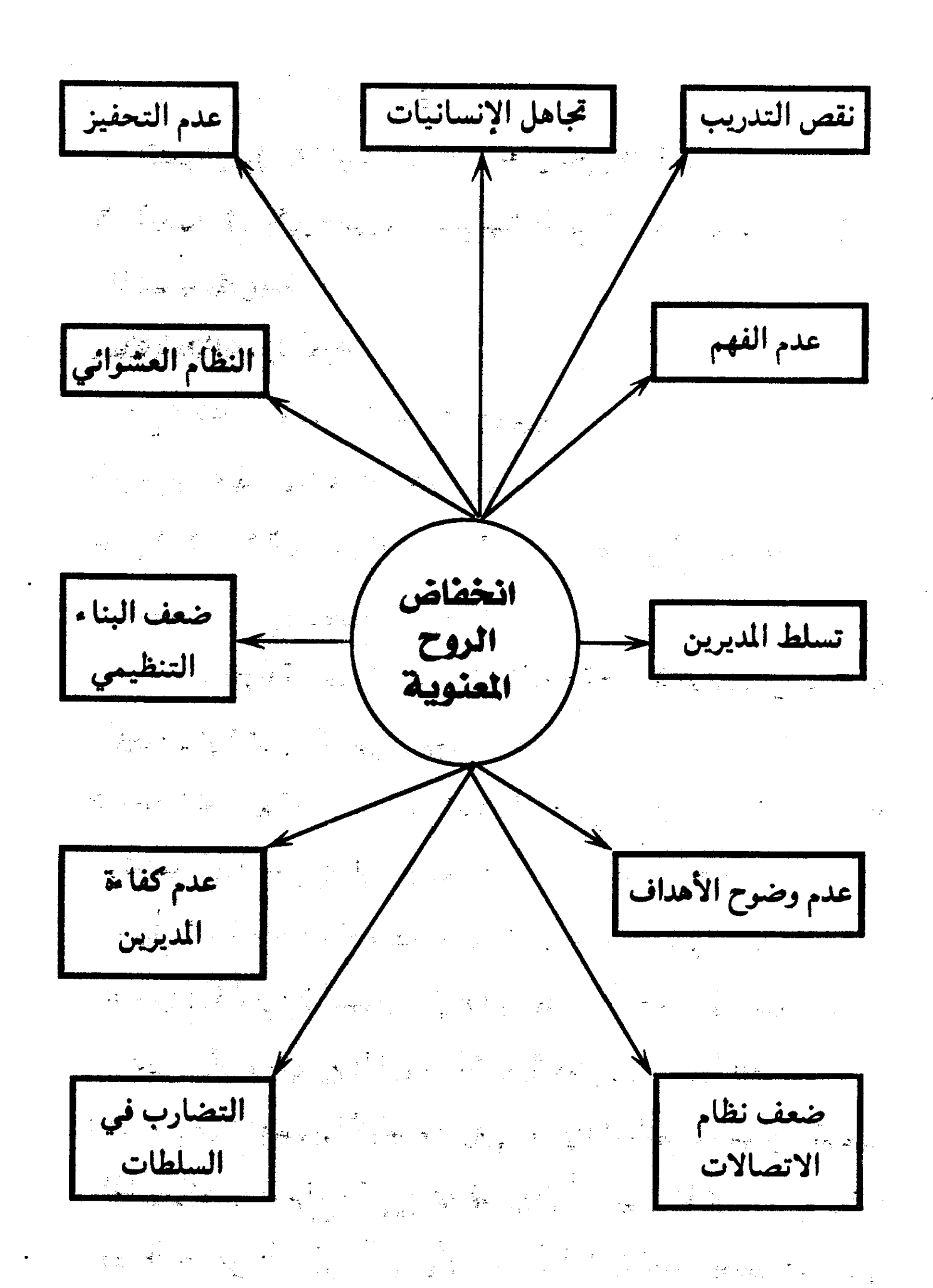
الصعوبات التي تواجه القائد أثناء الأزمة

١- عوائق الاتصال.

٢- شعور العاملين باللامبالاة وما ينتج عن ذلك من آثار سلبية



٣- انخفاض الروح المعنوية للعاملين ويرجع السبب في ذلك إلى مجموعة من العوامل يوضحها الشكل التالي:


عدم التحفيز
تجاهل الإنسانيات
نقص التدريب
النظام العشوائي
عدم الفهم
ضعف البناء التنظيمي
انخفاض الروح المعنوية
تسلط المديرين
عدم كفاءة المديرين
عدم وضوح الأهداف
التضارب في السلطات
ضعف نظام الاتصالات

٤- العزلة في مكان تقيد حركته.

٥- التعرض للإصابة والاستهزاء من قبل بعض العاملين.

٦- العمل في ظل الظروف غير عادية من التوتر والقلق والضغوط النفسية المتزايدة.

علاقة القائد بالأزمة:

هي علاقة تفاوضية وليست علاقة فوز أو هزيمة وفي هذا الصدد نشير إلى عدة أنماط من المباريات التفاوضية.

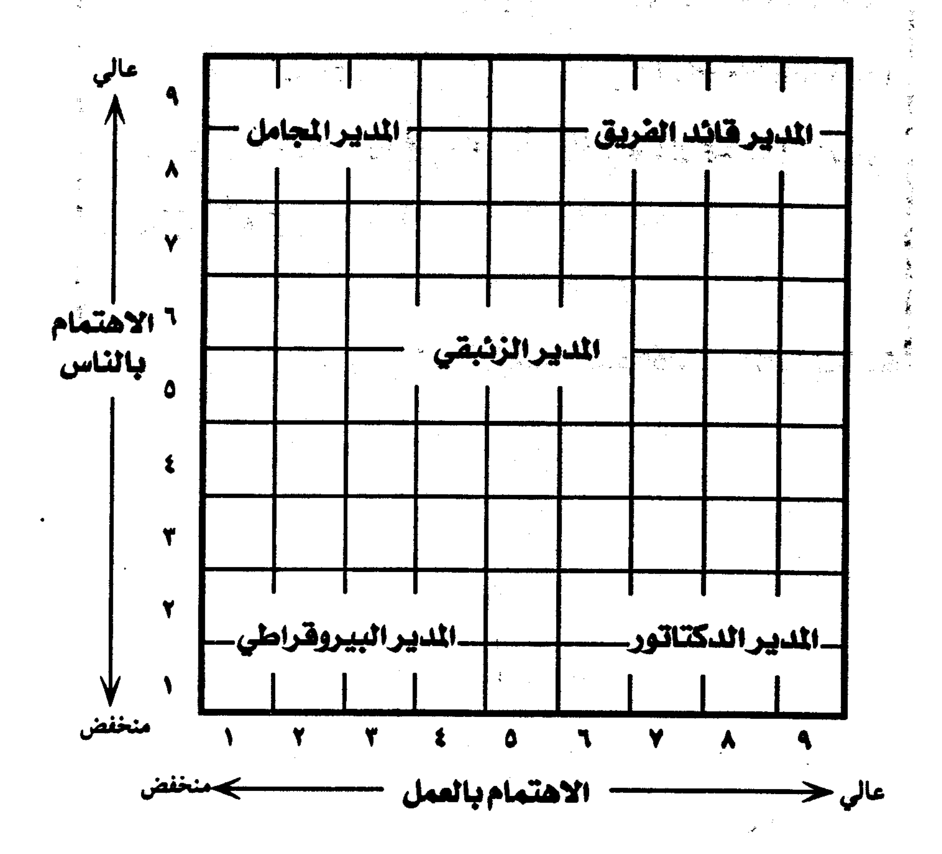
* **مباريات الحظ:** وهي تعتمد كلياً على الحظ ويمكن تحليلها علمياً باستخدام قوانين ونظرية الاحتمالات.
* **مباريات المهارة:** وهي تعتمد على المهارة الفردية للمتبارين ولا يوجد للخداع أو التمويه نصيب فيها.
* **مباريات استراتيجية:** وهي المباريات التي تمتزج فيها المهارة بالحظ وتعتمد كلية على الترابط والتداخل بين تصرفات وتوقعات المتبارين.
* **مباريات المجموع الثابت:** وهي التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين المتبارين ويعتبر مكسب أحدهما خسارة للآخر وبحيث يكون مجموع المكسب والخسارة للطرفين مساوياً للصفر.
* **مباريات المجموع المتغير:** وهي المباريات التي تجمع بين المنطقة المشتركة والصراع والتي يمكن للطرفين أن يتعاونا في بعض الوقت ويتنافسا في البعض الآخر ويكسب الطرفان ولكنهما يتساومان على توزيع مكسبهما.

والآن تذكر عزيزي القارئ

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمة بل وعدم الاستعداد الذاتي لها وعندما تفاجئهم الأزمة لا يجدون رصيداً لديهم سواء كان ذاتياً أو صنعه الآخرون لمواجهة الأزمات.

تدريب (*)

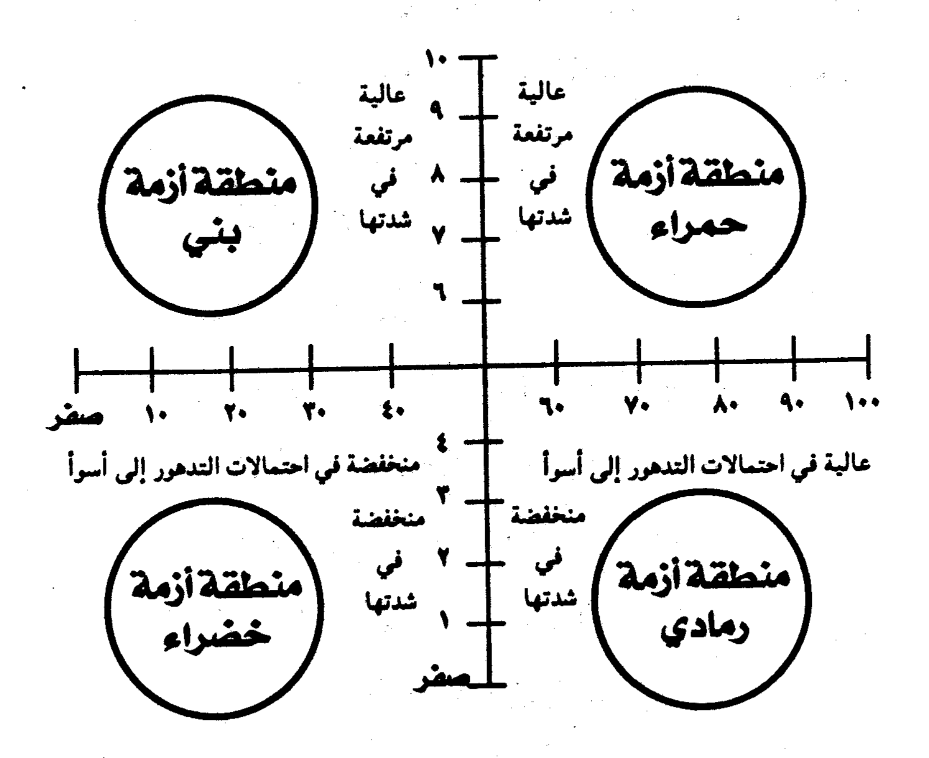
ما هي الأنماط القيادية التي تخلق أزمات؟ رتب؟



(*) د. سيد الهواري - إدارة الأزمات.

ثانيا: الاتصالات

من أهم أسباب نشوء الأزمات هو اختلاف المنظور الذي ينظر به كل فرد عن مناظير الآخرين، أي الحقيقة الواحدة حيث يتلون منظار المرء إلى الحقيقة بلون يسهم في صنع أصباغ خبرته الخاصة وتجربته الذاتية ومعتقداته ومستوى ثقافته وتقلب أحواله النفسية وحوافزه الشخصية. ويؤثر كل ذلك على فهم الفرد ومن ثم على حالته الاتصالية، وذلك على النمو الذى يوضحه الشكل التالى :



★ ويبدو أن مسألة الاتصالات تعد أكثر أهمية عندما تقع أزمة من الأزمات حيث يكون وقت المدير ضيقاً وعليه أن يكون مستعداً مقدماً لمواجهة مثل هذه المواقف ومن ثم فإنه يجب التركيز على العناصر التالية أثناء الأزمات:

(١) طبيعة الجمهور

الذي سيخاطب قبل أن تقع الأزمة وذلك حتى يمكن وضع خطة لإدارة الأزمات يحدد فيها الجمهور المخاطب وكذا الشخص الذي سيتحدث إلى هذا الجمهور ونوع المعلومات التي تقدم.

كما يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

١- أين يتواجد هذا الجمهور؟

٢- هل يمكن الوصول إلى هذا الجمهور بعقد اجتماع في قاعة بالشركة؟ أم هل ستستخدم وسائل الإعلام الجماهيري؟ هل يكفي اللجوء إلى البريد أو التلغراف أو الفاكس؟

٣- هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور أم أن الرسالة لن تصل بذلك إلى الأطراف المعنية؟

٤- هل يمكن الاتصال بالأطراف المعنية في خلال يوم واحد؟ أم أن تنفيذ برنامج الاتصالات سوف يستغرق عدة أيام؟

٥- هل تتوافر بالشركة معلومات صحيحة عن أسماء وعناوين الأشخاص الذين يعد الاتصال بهم أمراً ضرورياً لنجاح تنفيذ برنامج الاتصالات؟

٦- هل يمكن تقدير شكل التوزيع الديموجرافي للجمهور؟

٧- ما هو مستوى اللغة الذي يخاطب به الجمهور في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة.

(٢) الهدف من إجراء الاتصالات

وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

أ- هل تعرف ما تريد قوله بالضبط؟

ب- هل الهدف من الاتصال تهدئة الجمهور أم تحذيرهم؟

جـ- كيف يمكن تجنب إساءة الفهم؟

د- هل تتوقع أن يترتب على الاتصال حدوث انفراج في الأزمة أم أن الأزمة سوف تزداد تعقيداً؟

هـ- هل هناك من يقوم بنشر معلومات خاطئة عن المنظمة؟ كيف نواجه ذلك؟ في مثل هذه الحالة فلن يكون الهدف إعلام المستهلكين وإنما أيضا تحذير أولئك الذين قد يستفيدون من هذه الأزمة، فإذا ما قام الخصوم بنشر أكاذيب أو شائعات بلا أساس

فإنك ستتخذ من الإجراءات ما يكفل حماية سمعتك وحصتك في السوق.

و- هل يجب السعي إلى تهدئة مخاوف الجمهور إذا ما كان هناك احتمال بحدوث خسائر، أو وفيات أو إصابات؟ وإذا كان الأمر كذلك يجب ألا نعد بنزول المنتجات قريباً إلى الأسواق مالم نكن متأكدين من أن عودة المنتجات ستأخذ طابعاً يحمي المستهلك.

ز- هل نسعى من أجل تأخير زيارة الجمهور لمواقع الانتاج بالشركة، أم أننا نرحب بأية زيارات للوفود لتقصي الحقائق؟

(٣) الرسالة المزمع كتابتها

قد تأخذ شكل البيان الصحفي والذي يركز على إحاطة وسائل الإعلام بالموقف وتصوراته والقرارات الهامة التي اتخذت وهي تشتمل على مجموعة من التغيرات باختلاف نوع المنظمة وطبيعة الأزمة وتتمثل تلك المتغيرات فيما يلي:

أ- النغمة:

هل هي نغمة تفاؤل أو غضب أم استرضاء؟

ب- المحتوى:

هل تريد توصيل الحقائق أم الآراء أم التوقعات؟

جـ- مستقبل الرسالة:

ماذا يعرف مستقبل الرسالة عن المنظمة؟

- وعن الأزمة التي نواجهها؟ وعن قدرة المنظمة على مواجهة هذه الأزمة؟

(٤) المتحدث الرسمي خلال الأزمة:

★ إن اختيار متحدث رسمي يتمتع بمصداقية عالية لدى الأطراف المعنية التي يخاطبها يعد أمراً حيوياً وهاماً في معالجة الأزمات وقد يسمح لذلك المتحدث بعقد مؤتمراً صحفياً أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بما يحتاج إليه من بيانات.

★ عادة ما يصر رئيس مجلس الإدارة على أن يكون هو المتحدث الرسمي عندما تقع أزمة معينة، ومع ذلك فقد يكون الوضع محرجاً للغاية ومؤلما في نفس الوقت حيث إن قيام أهم شخصية في الشركة بدور المتحدث الرسمي أثناء الأزمة يتطلب العديد من السنوات وإنفاق الكثير من أجل الإصلاح ما يمكن أن يفسده متحدث ر سمي غير مدرب.

■ **وعندما تراجع الرسالة يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:**

١- هل ستكون الرسالة مختصرة، أم أن تعقد الأزمة يتطلب رسالة أكثر تفصيلاً؟

٢- هل سيقوم المتحدث بإبلاغ الرسالة شخصياً أو من خلال رسالة مسجلة على شريط فيديو أو غير ذلك؟

٣- هل يحتمل أن تؤدي الرسالة إلى إثارة الجدل بين مختلف الأطراف؟ هل يجب أن تحمل الرسالة نغمة تفيد أن الأزمة على وشك الانفراج؟

(٥) الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة بها:

وهي تلك المصادر القادرة على تقديم النصح والارشاد أثناء الأزمة حيث يجب تحديدها بدقة ووضوح وتحديد أماكن تواجدها وسبل الاتصال بها وتحديد التخصصات الدقيقة لكل مصدر وأوجه الاستفادة منه وتكلفة هذه الاستفادة ومدى السرعة التي يمكن أن تقدم خلالها تلك النصائح والاستشارات.

(٦) التقييم المستمر لنظم الاتصالات:

وتمثل هذه المرحلة تقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة حيث يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

* كيف علم الناس لأول مرة بالأزمة؟
* هل هناك أطراف شعرت بالإهانة لأنهم خارج دائرة الاتصال؟
* كيف استجابت المنظمة للأزمة؟

* هل نقلت الرسالة إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟

★ أدوات الاتصال

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها أثناء الأزمة ومنها:

١- البيانات الصحفية

تصدر المنظمات عادة بيانات صحفية أثناء الأزمة وذلك حتى تحيط وسائل الإعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي اتخذت، والبيان الصحفي المتعلق بالأزمة عبارة عن بيان مكتوب (لا يزيد عن صفحة واحدة غالبا) يحدد فيه موقف الشركة إزاء الأزمة، ومن الذي يدير الأزمة، والأهداف المطلوب تحقيقها نتيجة التصدي للأزمة، وإذا طال أمد الأزمة فقد تتعدد البيانات الصحفية .

وفيما يلي نموذجاً لبيان صحفي عن حادث

نموذج بيان صحفي عن الحادث

التاريخ: ....

الساعة: ....

بيان رقم: ....

ماذا حدث: ....

أين وقع الحادث: ....

متى وقع الحادث: ....

(اليوم، التاريخ، الساعة)

....

....

....

الوضع الحالي في ضوء الحقائق: ....

عدد القتلى أو المصابين: ....

(لا تذكر أسماء إلا بعد إخطار أقرب الناس للمصاب أو المتوفي)

التأثير على العاملين: ....

سير التحقيق، من الذي يقوم به: ....

الأجهزة الحكومية التي أخطرت، والموجودة في الموقع: ....

....

معلومات إضافية: ....

....

٢- حقيبة المواد الصحفية

تعد حقيبة المواد الصحفية من أكثر الأدوات التي يمكن استخدامها حيث يوضع داخل الحقيبة بيانات صحفية صادرة عن الشركة، وصور شخصية (أسود وأبيض) لكبار المديرين وأيضا مذكرة عن تاريخ الشركة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بأسماء وأرقام تليفونات المتحدثين باسم الشركة.

وتعد الشركات الكبرى هذه الحقائب مسبقاً لتكون معدة للتوزيع عند الحاجة إليها مع إضافة أية بيانات صحفية أو غيرها مما يتعلق بالأزمة التي تواجه الشركة في وقت محدد، ومن المفضل اللجوء إلى هذا الأسلوب حيث يجد مسئولى المنظمة أنفسهم في خضم طوفان من المكالمات التليفونية، والاجتماعات الهامة، والمؤتمرات العاجلة وغيرها وذلك عندما تقع الأزمة.

٣- المؤتمرات الصحفية:

تلجأ بعض الشركات التي تواجه الأزمات إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام ببيانات موثوق بها من أشخاص مسئولين بالشركة، ونظراً لعدم إمكان مقابلة مئات الصحفيين كل على حدة لذا يعد المؤتمر الصحفي وسيلة فعالة لنشر المعلومات المتعلقة بموقف الشركة من الأزمة.

ويتولى الإعداد للمؤتمرات الصحفية أشخاص لهم خبرة في التعامل مع الصحافة، وعلى دراية باحتياجات الصحفيين، ولما كان بعض هذه المؤتمرات يذاع على الهواء وقد تنقله شبكات الاتصالات العالمية لمختلف أنحاء العالم لذا فإن الأمر يتطلب تدريب أولئك المتحدثين في مثل هذه المؤتمرات.

الاستعداد لمواجهة الصحافة (*)

إن الالتقاء برجال الصحافة في مؤتمر يسمح بالإجابة على الأسئلة التي تهم كافة الصحفيين وبذلك لا يضيع وقت المديرين في عقد مقابلات مع كل صحفي على حدة وخاصة في أوقات الأزمات غير أن اتخاذ قرار بعقد مؤتمر صحفي يجب أن يخضع لدراسة دقيقة ومن الأسئلة التي يجب طرحها مثلا:

١- ما الذي سيحققه عقد المؤتمر؟

٢- ما هي بدائل المؤتمر الصحفي؟

٣- هل الإجابة على أسئلة الصحفيين من شأنها تلطيف حدة الأزمة أم زيادة تفاقمها؟

٤- ما هي مسئولية المنظمة تجاه الجمهور بشأن تعريفه بخطط مواجهة الأزمة؟

(*) محمد رشاد الحملاوي- إدارة الأزمات - تجارب محلية وعالمية - عين شمس - القاهرة ١٩٩٣ ص ١٢٠ وما بعدها.

٥- هل نقوم بإعداد وتوزيع بيان في بداية المؤتمر الصحفي؟ هل يحقق ذلك مزيداً من التوضيح للقضايا المتشابكة؟

وبالإضافة إلى هذه الأسئلة فإن الاقتراحات التالية تساعد المديرين الذين يجدون أن عليهم التحدث في مؤتمر صحفي:

١- التدريب

يجب على المدير الاستعانة بخبراء في مجال عقد المؤتمرات الصحفية وأن يتدرب على مختلف المواقف التي يمكن أن يواجهها أثناء المؤتمر، وأن يتوقع الأسئلة التي يحتمل أن توجه إليه ويعد إجابات مسبقة.

٢- قدم نفسك وشركتك

ليس الهدف من عقد المؤتمر الصحفي أن تلقي محاضرة طويلة على الصحفيين والجمهور بشأن ما فعلته شركتك أو ما ستفعله إزاء الأزمة ولكن تكفي مقدمة مختصرة ويقوم المراسلون بعد ذلك بطرح أسئلتهم ولذا يجب الاختصار في التقديم.

٣- لا تبرز شعار الشركة

يجب عدم إظهار شعار الشركة أو اسمها أو علمها أو ما يتم عنها أثناء عقد المؤتمر الصحفي، والسبب في ذلك أنه عند نقل المؤتمر بواسطة

التلفزيون أو عندما تظهر صورة المسئول في اليوم التالي بالصحف لا يتم الربط بين شعار الشركة أو اسمها وبين الأزمة في ذهن الجمهور.

٤- اعقد المؤتمر الصحفي في الوقت المناسب

لا يجب عقد المؤتمر في مرحلة مبكرة جداً من مراحل الأزمة حيث لا توجد معلومات كافية يمكن تزويد الصحفيين والجمهور بها، وعادة ما يوافق المديرون على عقد المؤتمر الصحفي عندما تتوافر لديهم معلومات كافية من مختلف المصادر بحيث يستطيعون الرد على الأسئلة التي توجه لهم، وقد يتطلب الأمر عقد عدة مؤتمرات صحفية عندما تأخذ الأزمة وقتاً طويلاً حتى تنتهي.

وتعقد المؤتمرات الصحفية عادة في فترة ما بعد الظهر وذلك حتى يتاح المزيد من الوقت للمديرين للتحضير لهذه المؤتمرات كما يستطيع المراسلون تجهيز المادة الصحفية في وقت مناسب لإرسالها إلى وسائل الإعلام المختلفة، ويفضل دعوة المراسلين للمؤتمر قبل انعقاده بثلاث أو أربع ساعات حتى يتمكنوا من إعداد أجهزة التصوير ونقلها ووضعها في المكان المناسب.

٥- استخدم خبراء فنيين

قد تلجأ المنظمة في كثير من الحالات إلى خبير فني داخلي أو خارجي ليقوم بشرح معلومات فنية معينة، أو تحليل أسباب الأزمة ووسائل مواجهتها من الناحية الفنية.

وبالإضافة إلى الشرح العام للأزمة الذي يقدمه أحد كبار المسئولين

يمكن أن يقوم شخص فني بتقديم شرح تفصيلي، وعلى سبيل المثال قد يطلب من أحد الجيولوجيين شرح الخسائر التي تعرضت لها المرافق بسبب الزلزال، أو قيام خبير في الحاسبات بشرح كيفية حدوث غزو لشبكة الحاسب بواسطة فيروس وكيف أثر ذلك على كافة أعمال المنظمة.

٦-التحلي بالهدوء والصبر

أياً كان الشخص الذي سيتحدث في المؤتمر الصحفي فإن عليه أن يتحلى بأقصى درجات الهدوء وضبط الأعصاب تحت الضغوط الناتجة عن الأزمة وعن المؤتمر الصحفي أيضا، فقد يشعر المتحدث بالاحباط نظراً لما يدلي به ويعرفه من معلومات غير سارة إلا أنه يجب أن يظهر الاهتمام لا الغضب والانفعال.

٧- معالجة التقارير الصحفية

★ عندما تعقد المنظمة مؤتمراً صحفياً أثناء الأزمة فإنه يتعين عليها أن تتابع ما ينشر عن المؤتمر في الصحف حتى تتأكد من وصول رسالتها إلى الأطراف المعنية، وتتخصص بعض الشركات في تقديم خدمة قصاصات الأخبار وكذلك قصاصات الفيديو حيث تسجل ما ينشر في قنوات التلفزيون من أخبار تهم الشركة.

★ تكمن أهمية القصاصات في أنها توضح للمديرين مدى فعالية المنظمة

في الوصول إلى مختلف وسائل الإعلام كما يستطيعون معرفة الأسلوب الذي عامل به كتاب الافتتاحيات وصحفات الرأي الشركة أثناء الأزمة، وعندما يكون هناك تباين جغرافي أو عرقي أو ديني في المناطق التي تخدمها الشركة فإنها تستطيع من خلال دراسة القصاصات معرفة درجة تباين ردود الأفعال في كل منطقة، وأخيراً فإن هذه المعلومات تعد ذات فائدة عندما تخطط المنظمة لمواجهة أزمات مستقبلية أخرى.

ثالثا: التحفيز في ظل الأزمة

إن تحفيز الأفراد ودفعهم لمواجهة الأزمات والتخلي عن الشعور بالإحباط والقلق والتوتر يستعدي التعرف على المراحل النفسية التي تمر بها الأزمة والتي تتمثل فيما يلي:

١- الاحتكاك:

ونعني به تعارض الآراء واختلاف الأمزجة وما يتبع ذلك من ارتفاع أصوات وتزايد حدة النقاش وتبادل الشتائم والألفاظ غير المحببة وتمزق علاقات الصداقة وإعلان العصيان للأوامر والتعليمات.

٢- المواقف الساخنة:

وهنا تزداد درجة الاحتكاك إلى الحد الذي يؤدي إلى مزيد من السخونة بما يدعو إلى جعل المواقف مهيأ للاشتعال حيث يواجه الأفراد بعضهم البعض الآخر بمزيد من الاحتكاكات والصراعات والتي قد تصل إلى التهديد بالتشابك بالأيدي والتهديد والوعيد.

٣- اشتعال الموقف:

وهنا يبدأ صراع الأيدي حيث تسكت الكلمات ويكون للقوى العضلية شأن آخر.

٤- التصادم:

حيث يبدأ كل طرف تحطيم مصادر القوى التي يتمتع بها الطرف الآخر ونتائج التصادم غالباً ما تكون تحطيم القوى أو الشلل والتجميد وعدم القدرة على الحركة في الاتجاه الصحيح.

٥- التدهور:

وهو يمثل بنتيجة التصادم والتي تتمثل في صورة خسائر مادية وبشرية مما يؤدي إلى التوتر الشديد واتخاذ القرارات الانفعالية وردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.

٦- التخبط في القرارات:

حيث يضطر الفرد لاتخاذ قرارات تحت ضغوط لا تسمح له بالتفكير بشكل طبيعي والاستفادة من خبرة ورأي الآخرين بالإضافة إلى حالته النفسية والتي غالباً ما تقع تحت ضغط الانزعاج والانفعال بحيث لا تتاح له فرصة للتعمق والدراسة بالإضافة إلى ما ينتابه من خوف وحذر شديد بفقدانه القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

٧- التفكك:

إن المرور بالخطوات السابقة يتسبب في إحداث خلل في مدى قدرة الفرد على الاستمرار ومن ثم يؤدي ذلك إلى حدوث تفكك في الكيان بما يهدد بالانهيار التام أو الاكتفاء بفقدان أحد المقومات في سبيل الاحتفاظ ببقية المقومات اللازمة للبقاء.

٨- إعادة النظر:

وفي هذه المرحلة يتم تقديم التنازلات وإعادة ترتيب الأمر بما يتناسب مع الآثار التي نجمت عن الأزمة ويتم إعادة النظر في الأهداف والأولويات والمعايير المستخدمة في التقييم.

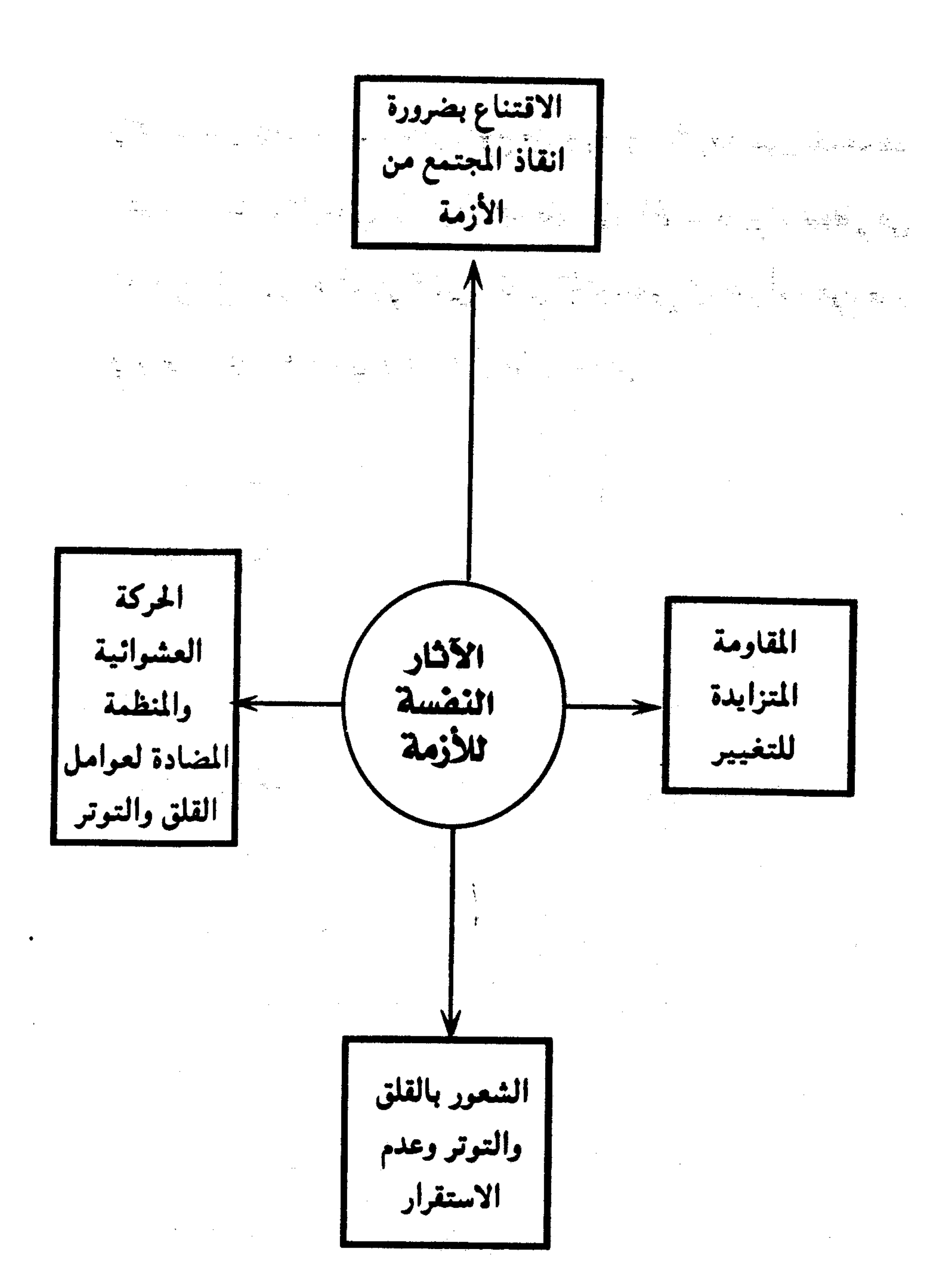
٩- اختيار أهداف بديلة:

يتم إعادة الثقة من جديد في ضوء رؤية جديدة تدعو الآخرين إلى المشاركة في إعادة بناء الثقة من أجل الفرد واستمراره قوياً شامخاً وذلك في ضوء فلسفة جديدة من أن الأفكار السلبية تضعفنا أما الأفكار الايجابية فهي التي تدفعنا وتشحذنا بالطاقات مع تجنب السلوكيات الضارة والسير بجرأة وجسارة.

١٠- التطوير:

تمثل هذه المرحلة النظرة المستقبلية والاستفادة الكاملة من التجربة المريرة التي مررنا بها ومن ثم فإن علينا أن نطور امكانياتنا المادية

والبشرية ونتعلم أن علينا أن ننجح في مواجهة الأزمة قبل تفاقمها ولنتذكر أننا هنا نحاول أن نتعلم التزحلق على الجليد وسوف ننهض في كل مرة نقع فيها فالسقوط شئ واقعي لا نستطيع تجاهله أما الرفاهية والراحة فنادراً ما تخلق انتصاراً أو تحقق نجاحاً.


الاقتناع بضرورة
انقاذ المجتمع من
الأزمة
الحركة
العشوائية
والمنظمة
المضادة لعوامل
القلق والتوتر
الآثار
النفسة
للأزمة
المقاومة
المتزايدة
للتغيير
الشعور بالقلق
والتوتر وعدم
الاستقرار

استبيان تحليل درجة تعرض المنظمة للأزمة

كيفية تعبئة النموذج:

١- يتم إعطاء درجات (علامات) لكل خطر في الأعمدة المقابلة على مقياس من (١-٥) كما يلي:

- احتمال الحدوث:

١: قليل الحدوث

٥: احتمالية الحدوث عالية

- التأثير على المنظمة:

١: تأثير قليل أو عديم التأثير/ قد يؤثر على العمل.

٢-٣: تأثير متوسط قد يصيب الممتلكات.

٤-٥: تأثير عالي يصيب العمل والممتلكات والإنسان.

- درجة الاستجابة للخطر:

١: قليلة / تخص جهات خارجية أكثر مما تخص المؤسسة.

٥: عالية/ تحتاج لموارد المؤسسة الداخلية.

٢- تجمع العلامات أفقيا: كلما كان المجموع أقل كلما كان التعرض

للخطر أقل.

٣- ترتب الأخطار حسب المجموع الأكثر وهذا يشكل قائمة أولويات المنظمة.

٤- يتم التخطيط للمواجهة من واقع الأولويات الناتجة.

الخطر	احتمال الحدوث قليل- عالي	التأثير على المؤسسة قليل - كبير عمل- ممتلكات- إنسان	درجة الإستجابة للخطر قليلة - كبيرة جهات خارجية - موارد خارجية	المجموع
★ أخطار الطبيعة ١- فيضان داخلي				
٢- فيضان خارجي				
٣- حريق داخلي				
٤- حريق خارجي				
٥- رياح شديدة				
٦- زلزال				
٧- عواصف ثلجية				
٨- بركان				
٩- اعصار				
١٠- فيضان				
١١- زوابع وعواصف				

الخطر	احتمال الحدوث قليل- عالي	التأثير على المؤسسة قليل - كبير عمل- ممتلكات- إنسان	درجة الاستجابة للخطر قليلة - كبيرة جهات خارجية - موارد خارجية	المجموع
* مخاطر من الإنسان خطأ في إدخال البيانات				
جهل التعارف مع معلومات حساسة				
تخريب متعمد للمتلكات				
تخريب متعمد للمعلومات				
سرقة معلومات				
وصول أشخاص للمعلومات بسهولة				
تعديل معلومات/ برامج من قبل أشخاص غير معتمدين				
سرقة				
سطو				
تهديد بوجود قنبلة				
اضراب				
عصيان مدني				
هجوم نووي				
هجوم كيماوي				
اختطاف				
تخريب				
تدمير/ تعطيل				
حرب				
تلوث بيولوجي/جرثومي				
تلوث إشعاعي				
مخلفات سامة				
حادث سير				

الخطر	احتمال الحدوث قليل- عالي	التأثير على المؤسسة قليل - كبير عمل- ممتلكات- إنسان	درجة الاستجابة للخطر قليلة - كبيرة جهات خارجية - موارد خارجية	المجموع
★ أخطار فنية ١- انقطاع الكهرباء				
٢- تعطل التكييف				
٣- تعطيل وحدة الحاسوب CPU				
٤- تعطيل البرامج				
٥- انفجار الأجهزة				
٦-تعطل الاتصالات				
٧- عدم التمكن من الوصول إلى الموارد				
٨- تسرب غازات				

انفجار غلاية بشركة مطابع محرم بك الصناعية (حالة عملية)*

أولا: حادث الانفجار

★ في يوم السبت ٢٤ أغسطس من عام ١٩٩١ الساعة السابعة و٥٥ دقيقة من صباح ذلك اليوم، انفجرت غلاية ضخمة تزن ٨ أطنان بشركة مطابع محرم الصناعية، وقد طارت لمسافة ٧٠ متراً وأطاحت خلال انفجارها وتطايرها بكل ما صادفته من عنابر وأتلفت ماكينات مما ترتب عليه وقوع خسائر جسيمة.

★ لقد وقع الحادث في صباح ذلك اليوم عندما بدأ عمال الوردية الصباحية بتشغيل الغلاية الكبيرة الخاصة بإنتاج البخار لتسهيل عملية لصق وطباعة الورق وما هي إلا دقائق وقبل تشغيل الغلاية بكامل طاقتها حتى دوى الانفجار وتطايرت أشلاء العمال العاملين عليها وتحطمت جدران العنبر الموجودة داخله وانفجرت الماكينات وتوقفت حركة العمل.

★ وقد انتقلت على الفور قوة كبيرة من المطافئ والاسعاف بقيادة مدير إدارة الدفاع المدني والحريق بالاسكندرية، كما انتقل إلى مكان الحادث محافظ الاسكندرية ومدير الأمن بها.

★ د. رشاد الحملاوى ، مرجع سبق ذكره.

★ وأظهرت المعاينة أن جهاز الإنذار الذي يحدث صوتا عند حدوث أي خلل ويفصل الغلاية اوتوماتيكياً عقب إطلاق صفارة الإنذار معطل رغم أنه جديد وغير تالف وتم تركيبه حديثاً.

ثانياً: وسائل الإعلام والحادث المأساوي

★ وقد تناولت وسائل الإعلام ممثلة في الصحافة هذه الكارثة بالتحليل مشيرة إلى أن أصابع الاتهام تتجه إلى سوء التصنيع للمعدات الاستثمارية المحلية وعدم جودة الخامات المستخدمة في عملية التصنيع وإهمال الرقابة.

★ ويقول المهندس حسن أبو الخير مدير الإدارة الهندسية بمطابع محرم إن الغلاية تم تصنيعها في شركة المراجل البخارية المصرية، وكان قد تم طرحها في مناقصة عالمية ورسا العطاء على شركة أجنبية غير أن قرار وزير الصناعة الصادر عام ١٩٨٦ بمنع الاستيراد والتعاقد مع الشركة المصرية المنتجة لذا فقد تم شراء الغلاية من الشركة المصرية عام ١٩٨٩، وعند استلامها أكد المهندسون المتخصصون أنها صالحة للعمل، وقد أرجع المهندس حسين أبو الخير سبب الحادث إلى عيب في تصنيع الغلاية حيث إن لحاماتها لم تكن جيدة (تحقيقات النيابة مجلة صباح الخير ١٩٩١/٩/١٠).

★ كما أرجع مسئولو الصيانة بالشركة الحادث إلى الشركة المصنعة للغلاية فقد قال فايز ابراهيم عازر رئيس قسم الخزانات بالشركة في تحقيقات النيابة أن الحادث يرجع إلى عيب فني في تصنيع الغلاية يتمثل في ضعف اللحامات الخارجية مما أدى إلى انفجارها عقب التشغيل رغم أن صيانة الغلاية تتم أسبوعياً في هذه الخزانات، لهذا فإن الشركة غير مسئولة عن الحادث.

★ أما السيد/ عبد المجيد عبد الشافي فني أول تشغيل وصيانة الغلايات بالشركة، فقد قرر في تحقيقات النيابة وجوده بموقع تركيب الغلاية بمعرفة شركة المراجل المصرية البخارية، وقد لاحظ عدم دقة اللحامات التي قاموا بها ولكنه لم يبلغ رؤسائه في حينه لعدم اختصاصه كما أكد أنه شارك في أعمال صيانة الغلاية قبل الحادث بيوم.

★ كما قرر المهندس محمد السيد عبد القادر مهندس صيانة الغلاية، أنه فوجئ بالانفجار ولم يعرف سبب وقوعه، ونفى حدوث أي خطأ فني منه أو من بقية العاملين بالقسم، كما نفى أن يكون الانفجار بسبب نقص المياه وارتفاع منسوب الضغط لوجود جهاز إنذار وأمان يوقف الغلاية أوتوماتيكياً عند وجود أي خلل، ولم يبين سبب عدم تشغيل جهاز الإنذار.

★ وفي لقاء صحفي مع نائب رئيس مجلس إدارة الشركة «محاسب ابراهيم حسن» (مجلة صباح الخير ١٠/٩/١٩٩١)، قال إن انفجار الغلاية الكبري كان يشبه الصاروخ المنطلق بسرعة شديدة وتطايرت أجزاء الغلاية في اتجاهين، فارتطمت بالحوائط الخرسانية ودمرت العنابر والماكينات حتى العمال جمعوا أشلاءهم بسبب قوة الانفجار الذي نتج عنه وفاة ٥ عمال وإصابة ٣٥ عاملاً آخرين، وأوضح بعض الحقائق التي لم تتناولها الصحف أثناء تناول موضوع انفجار الغلاية، فقد كان انفجاراً لا حريقاً، لم يشب حريق داخل المصنع بدليل أننا بدأنا تشغيل المصنع في اليوم التالي مباشرة بأكمله باستثناء مصنع الكرتون المضلع الذي تم إيقافه لأنه يتغذى بالبخار الناتج من الغلاية المتفجرة.

★ كما أجاب عن سؤال: «هل يوجد بالمصنع غلايات أخرى؟»

★ فأجاب قائلاً: نعم يوجد بالمصنع غلايتان إضافيتان واحدة تعمل بطاقة ٣ طن/ ساعة والأخرى تعمل بطاقة ٦ طن/ ساعة، وبالمناسبة الأولى تعمل منذ عام ١٩٨١ والأخرى منذ أوائل الستينات وهما تعملان بطاقة وكفاءة عالية.

★ كما وجه إليه سؤالا آخر: ما ظروف شراء هذه الغلاية المسببة للحادث؟

★ فأجاب قائلاً: كانت الشركة في حاجة إلى غلاية كبيرة لتغذية مصنع الكرتون المضلع بالبخار، وكانت الحاجة ماسة إلى غلاية تعمل بطاقة ٨ أطنان/ ساعة، فتم طرح مناقصة رست على شركة أجنبية ونظراً لأن قرار وزير الصناعة الخاص بوقف الاستيراد، تم شراؤها من شركة المراجل البخارية عام ١٩٨٩ بمبلغ ٢٠٠ ألف جنيه، وكانت تعمل بكفاءة بجانب الغلايتين الإضافيتين حسب كمية البخار اللازم لتشغيل المصنع، ويتم عمل صيانة مستمرة لها يومياً وأسبوعياً وشهرياً ونصف سنوي، ويوم الحادث تم إجراء الاختبارات اللازمة قبل التشغيل في ساعة مبكرة قبل حدوث الانفجار.

★ هذا وقد قامت النيابة العامة بتشكل ثلاث لجان الأولى من أساتذة كلية الهندسة لمراجعة أعمال الصيانة ومدى دقتها، والثانية من مهندسي حي شرق لوضع تقرير بحالة المبنى، والثالثة من وزارة الصناعة لحصر التلفيات وتقدير قيمتها وما لحق بالشركة من خسائر نتيجة لهذا الحادث.

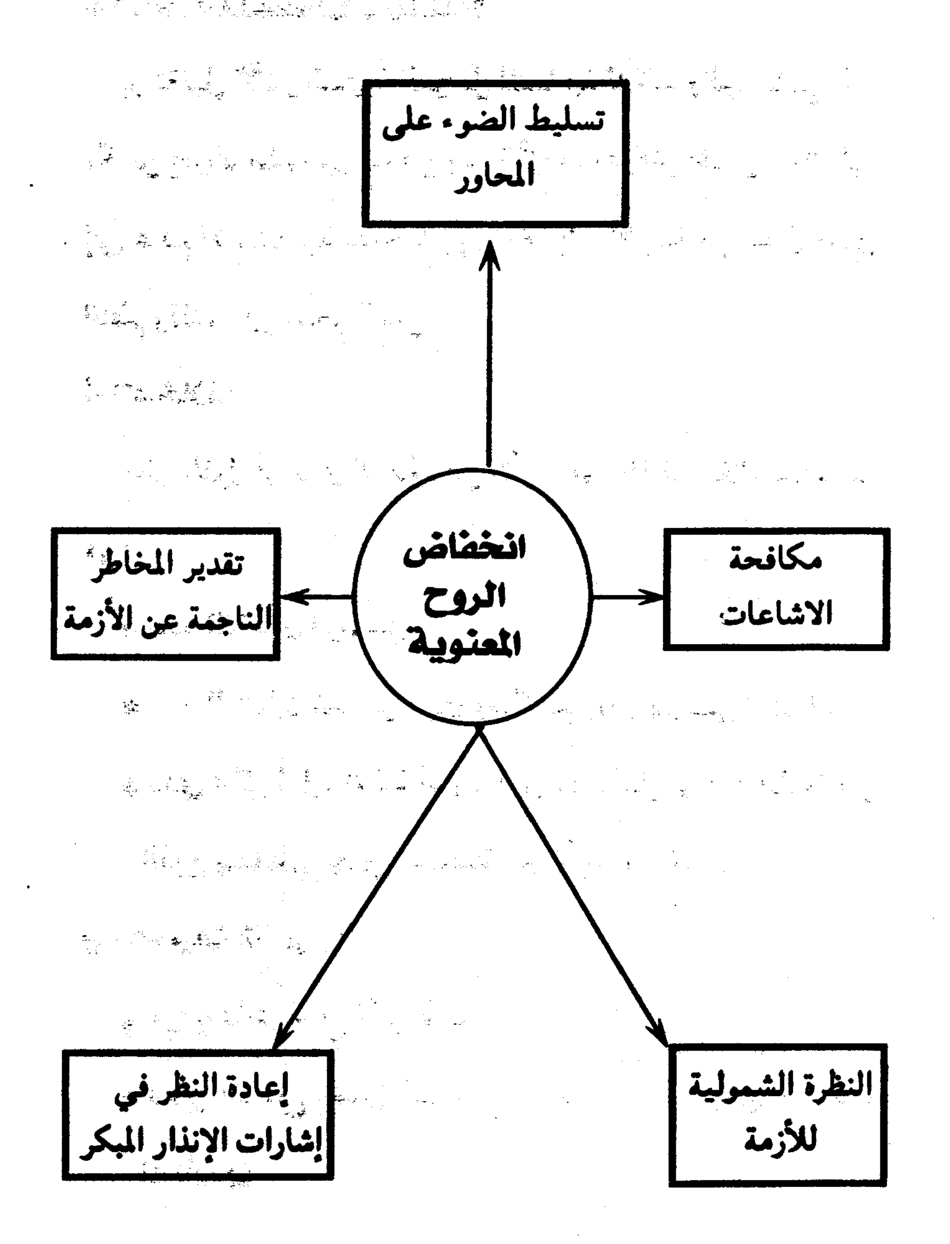
★ كما أصدر وزير الصناعة قراراً بتشكيل لجنة فنية للتحقيق في أسباب حادث انفجار الغلاية تضم ممثلين من الشركة القابضة للصناعات الكيماوية وشركة المراجل البخارية، وشركة مطابع

محرم الصناعية للوقوف على أسباب الحادث.

ثالثا: الأسباب التي تكمن وراء الحادث المأساوي وأثره على صناعة المعدات الاستثمارية المحلية:

★ من وجه نظرك هل العيب في تصنيع المراجل أم سوء التشغيل والصيانة؟ هل تكررت حوادث المراجل؟ ما تأثير هذه القضية على الرأي العام... وكيف يتم معالجة الازمة؟

الرقابة لمواجهة الأزمات



تتطلب العملية الرقابية ما يلي:

أولا: النظرة الشمولية إلى الأزمة

إن تقليل الآثار السلبية للعوامل المصاحبة للأزمة والتي تؤدي إلى تكوين إدراك مشوه وزائف عن بيئة الأزمة وأغراض الخصوم وبالتالي إلى عدم الاستجابة يدفعنا إلى النظر إلى الأزمة من خلال منهج النظم وذلك على النحو التالي:

أ- المدخلات:

يمكن القول أن مدى التحكم في الأزمة هو دالة في ثلاثة متغيرات هي:

* عدد الفاعلين الرسميين.
* عدد الفاعلين غير الرسميين وحركتهم وقدرتهم على الضبط.
* مدى تمركز أهلية اتخاذ القرار لدى كل فاعل أو عدد الأشخاص الذين يتعاملون بصورة مستقلة مع الأزمة في كل طرف.

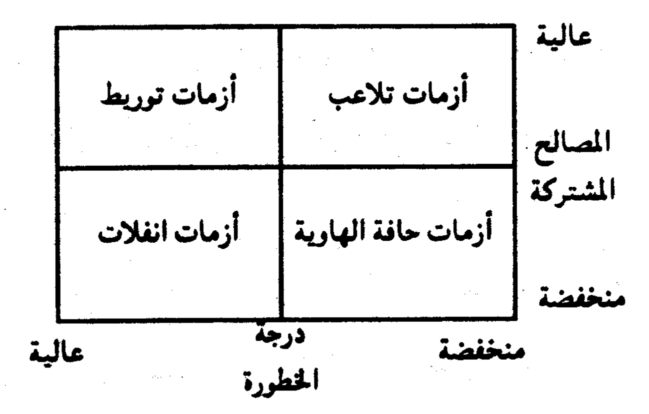
ب- عمليات التحول:

* موضوعات النزاع لكل طرف.
* مدى اتساع وعمق المصالح المتبادلة الأخرى بين الطرفين المتنازعين.

* إمكانية المبادلة بين القيمة موضوع النزاع والقيم الأخرى ذات الأهمية المتماثلة لأحد جانبي النزاع.

جـ- المخرجات:

تظهر المصفوفة التالية أنواع المخرجات المحتملة:



- أزمات التلاعب:

هي أزمات تجريبية بمعنى أن كل طرف يجرب الطرف الآخر بقصد اكتشاف المدى الذي يمكن إجبار الطرف الآخر فيه على تقديم تنازلات.

- أزمات التوريط:

هي أزمات تتسم بوجود مصلحة مشتركة مرتبطة بين الأطراف المتصارعة رغم أن هذه الأطراف تعمل في ظل ظروف يصعب التحكم فيها مما قد يؤدي إلى التورط في أفعال وردود أفعال لم تكن في الحسبان.

- **أزمات حافة الهاوية:**

وهي أخطر أنواع الأزمات من حيث مستوى الحدة وإمكانية الانحراف إلى مستوى التصادم الفعلي وتتسم هذه الأزمات بدرجة مرتفعة من الخطر وفي نفس الوقت تتصف بدرجة عالية من القابلية للتحكم وتسعى تلك الأزمات إلى ترتيب أقصى درجة ممكنة من الضغوط على الطرف الآخر للتسبب في أمر واقع جديد يتم فرضه.

- **أزمات الانفلات:**

يتم هذا النوع من الأزمات في إطار مصالح مشتركة ضئيلة وعلاقات تنافس ذات حصيلة صفرية وهذا النوع من الأزمات يتسم بالتعقيد نظراً لتواجد عدة أطراف وليس طرفين اثنين ويعني ذلك أن الأزمة تصبح حركية أي أنه يمكن تحليلها إلى عدد من الأزمات المتزامنة كل منها يسجل تصعيداً بين طرفين اثنين:

الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات

١- التركيز على الهدف.

٢- حرية المبادأة.

٣-المباغتة.

٤- الحشد.

٥- التعاون.

٦- الاقتصاد في استخدام القوة.

٧- السيطرة.

٨- الأمن والتأمين.

٩- المواجهة السريعة.

١٠- الأساليب غير المباشرة.

ثانياً: إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر

ويتطلب ذلك ما يلي:

أ- التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار.

ب- تقييم تأثير الامكانيات الحالية للمنظمة على قدرتها في مجال اكتشاف إشارات الإنذار.

جـ- تحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية.

د- إعادة تصميم المنظمة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار.

ثالثاً: تسليط الأضواء على المحاور الأربعة التالية:

أ- مشاكل توافر المعلومات في ظروف الأزمة.

ب- المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار أثناء الأزمة.

جـ- أساليب الاتصال مع الخصم أثناء الأزمة وكيفية المحافظة عليها.

د- وسائل التنسيق بين الإدارات والأجهزة المعنية بالأزمة.

رابعاً: لتقدير المخاطر الناتجة عن الأزمة

ينبغي مراعاة ما يلي:

أ- ملكية المنظمة.

ب- قنوات الاتصال.

جـ- حجم المنظمة وكفاية التأمين.

د- المخاطر المرتبطة بالمنتجات والخدمات.

هـ- مستوى الوعي العام بالمنظمة.

خامساً: مكافحة الاشاعات

تمتلك الإشاعات قوة غير عادية على الانتشار الأمر الذي قد يعرض المنظمة لتهديد خطير وقد يكون لبعض الاشاعات تأثير محدود غير أنه في مرحلة ما لابد من مواجهة الاشاعات.

أيا كان الموقف فإن لديك ثلاثة خيارات هي:

- الصمت.
- النفي الرسمي.
- الإعلان.

وإذا قررت أن تفعل شيئاً لمواجهة الإشاعات فإن الخطوة التالية تتلخص في أن تحدد لمن توجه جهودك ثم اختار الوسيلة المناسبة لذلك.

سادساً: وأخيراً عزيزي المدير:

إذا أردت أن تسيطر على الأزمة أو على الأقل تخفف من آثارها فعليك باتباع الآتي:

١- ركز على أهمية العمل الجماعي.

٢- اهتم بالنظرة الشمولية للموقف.

٣- قم بالتشخيص السليم للأزمة.

٤- طرح الحلو الواقعية.

٥- اطرح الأمل والتفاؤل في نفوس العاملين.

٦- تصدى للشائعات بحزم وبشكل سريع وموضوعي.

٧- استفد من خبرات وتجارب الآخرين.

٨- وتذكر أنه «بعد العسر يسر»

٤٠ سؤال لتقييم إدارة أي أزمة [١]

١- هل هذه كارثة أم أزمة؟ أم موقف صعب؟ أم مشكلة؟

٢- ما هو الفرق والعلاقة بن الكارثة والأزمة؟ هل ترتب على الكارثة أزمة؟

٣- هل تعتقد أن هناك أعراض أولوية لتلك الأزمة؟

٤- هل تعتقد أنه تم إهمال علاج الأعراض الأولوية؟

٥- هل تعتقد أننا في مرحلة شدة الأزمة أم في مرحلة استحكام الأزمة؟

٦- ما هو وصف الأزمة التي ترتبت على الكارثة؟

٧- هل هذه الأزمة التي ترتبت على الكارثة شديدة؟ كيف عرفت؟ ما هي مجموعة العوامل التي نستخدمها لقياس شدة الأزمة؟

(أ) الزمن المتاح

(ب) الخيارات المتاحة.

(ج) حجم المخاطر.

(د) القدرة على التأثير في الأحداث.

٨- لماذا تدخل الرئيس الأعلى؟ هل المفروض أن يتدخل أعلى

---

(١) د. سيد الهواري – إدارة الأزمات– مرجع سابق ص ٧٧ وما بعدها.

شخص في المنظمة؟ متى؟ لماذا؟

٩- لماذا تدخل الرئيس الأعلى الثاني؟ وهل كان من المفروض أن يتدخل؟ وماذا فعل؟

١٠- من هي الجهات الأخرى التي تدخلت في الأزمة بعد الكارثة؟

١١- كيف يمكن أن تتطور هذه الأزمة؟ سيناريوهات مختلفة. ماذا لو؟ ما هو أسوأ سيناريو؟

١٢- هل أظهر المسئولون (من هم) أحاسيس إنسانية واضحة لما حدث؟ اذكر بالضبط؟

١٣- هل المفروض أن يعلم الشعب بتفاصيل الحادث؟ كيف؟ وإلى أي مدى؟ ولماذا؟

١٤- هل كان من المفروض نشر كل هذه التفاصيل في الجرائد؟ ما هي هذه التفاصيل بالضبط؟

١٥- هل المفروض إذاعة تفاصيل الحادث بالإذاعة؟ بالتلفزيون؟ وما هي درجة التغطية للحالات المخيفة؟

١٦- هل تم تحديد مصدر واحد للمعلومات لكل وسائل الإعلام؟ هل واضح في الجريدة؟

١٧- هل تم استخدام وسائل الإعلام كسلاح لاحتواء آثار الأزمة؟ هل المفروض أن يتم ذلك؟

١٨- هل تم إنشاء «غرفة طوارئ» أو «غرفة عمليات طوارئ» وتحدد اسم رئيسها وتم الإعلان عنه؟

١٩- هل تم إعلان رقام التليفونات لاستيعاب فيضان التليفونات الواردة للاستفسار عما يحدث؟ وهل تم تدريب متلقي الرسائل على ماذا يقولون لمختلف الأسئلة؟

٢٠- هل من المفروض أن يتم دعوة المعارضين أو المعارضة للمشاركة في حل المشكلات؟ ولماذا؟

٢١- هل تم الاستعانة بمنظمات رسمية: اجتماعية/ علمية للمساعدة في الوصول إلى الحل؟ وهل المفروض أن يتم ذلك؟ لماذا؟

٢٢- هل تم الاستماع والإنصات للناس الذين تأثروا بالأزمة؟ هل تم عمل أي شئ لشكواهم وآلامهم المحزنة؟

٢٣- هل تم الإعلان بشكل موضوعي عن درجة السيطرة على الموقف؟ أم تم استخدام المفاهيم والشعارات الكبيرة التي تدعم وتعكس القدرة على السيطرة؟

٢٤- هل صورة المآسي والشكاوى واضحة؟ وهل تم استخدام فرق لتقصى الحقائق؟

٢٥- هل المفروض الاستعانة بأجهزة خارجية متخصصة لتقديم مشورتها أم أن هناك اكتفاء ذاتي؟ هل المفروض الاستعانة بأجهزة خارجية؟ وماذا عن الأسرار؟

٢٦- هل تم تدريب عدد من الموظفين تدريباً تخصصياً بنظام المحاكاة للتأكد من وجود مجموعة مهنية من البشر حول القيادة الإدارية للتعامل مع الاتصالات؟

٢٧- مرة أخرى هل تم إنشاء مكتب معلومات؟ وهل من المفروض أن يتم إنشاء مكتب معلومات للتعامل مع الموقف؟ هل الثقة فيه متوافرة؟ وهل لديه كل خطط السيطرة على الموقف معرفة لجميع العاملين فيه؟

٢٨-هل يعمل مكتب الاتصالات (التلقي المكالمات من كل أنحاء البلاد وربما العالم) ٢٤ ساعة أم أنه يغلق بالمساء؟

٢٩- هل من المفروض أن يكذب موظفو مكتب المعلومات كذباً أبيضاً أحياناً؟ لماذا؟ كيف؟

٣٠- إذا تجمعت الحقائق عن الموقف هل من الضروري نشرها

كلها؟ هل يتم ذلك فوراً؟ وتصدر على لسان من؟ مكتب المعلومات؟ أم قائد إداري آخر؟من هو؟

٣١- إذا كانت هناك فجوات في المعرفة هل من الأفضل التهرب من الإجابة أم إعطاء إجابة مطمئنة؟ أم ماذا؟ ولماذا؟

٣٢- هل من المفروض أن يعرف الناس مسئولية المنظمة الحكومية أو غيرها عن الواجبات والمسئوليات وبرامج العمل التي ستتم من أجل تحسين الصورة؟

٣٣- هل من المفروض أن تكون هناك حجرة خاصة بجوار مكتب المعلومات أو بجوار غرفة العمليات للقائد المسئول عن الموقف الكلي؟ تكون غرفة هادئة مريحة؟ لماذا؟

٣٤- هل من الضروري إعلان ما يتم معرفته من معلومات أولاً بأول للناس؟ لماذا؟

٣٥- هل من المفروض أن يتم عقد مؤتمر صحفي من قبل كبار القادة الإداريين لتخفيف الضغط على معرفة الأخبار عند وسائل الإعلام؟ وكيف يتم إعداده بشكل جيد؟

٣٦- هل من المفروض - في كل الاتصالات مع الناس- شرح أسباب الخلل وتعليقها على المتسببين (لوم أشخاص أو

أجهزة) بالإشارة إلى أنه كان من المفروض كذا وكذا وهذا لم يحدث؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فعلى أي شئ يتم التركيز؟ هل التركيز يكون حول توحد المشاعر للمتضررين أم على برامج العمل لرفع الضرر؟

٣٧- هل عمل تنبؤ بمختلف سيناريوهات تتابع الأحداث؟

٣٨- هل من الضروري عمل حصر كامل بالخسائر والإعلان عنها بصدق وبتحديد أسماء المتضررين وكيفية رفع الضرر؟ أم أن لكل حالة موقف خاص بها.

٣٩- هل تم عمل ضمانات لعدم تكرار ما حدث؟

٤٠- ما هو تقييمك الإجمالي لإدارة الأزمة؟

مقبول / جيد/ جيد جداً / ممتاز على أي أساس؟

كيفية تجنب وقوع الأزمات

(١) الوظائف الحدودية	* Boundary Positions
لجمع وتحليل المعلومات	* Environment Detection * Information Screening
(٢) احتياطى من عناصر الإنتاج	* Slack Resourses
(٣) نظم احتياطية للأنظمة الرئيسة	* Redundancy
(٤) فريق للتنسيق	* Corrdinating Task Force
(٥) تغير فلسفة الإدارة فى نظرتها للمستقبل	* What if it happend Vs. When it will happend?
(٦) تنمية التفكير الابتكارى	* Creative Thinking

تدريب

اصنع أزمة

هناك مكونات ثلاثة يمكن أن تصنع أزمة أو تساهم فيها بصورة منفردة أو متفاعلة مع بعضها بالتطبيق على ظروف عملك حدد أنواع الأزمات التي يمكن أن تنتج من كل مكون بمفرده أو بتفاعل أكثر من مكون..

الطبيعي..

البشري ....

المصنوع ....

الطبيعي البشري ....

الطبيعي المصنوع..

البشري المصنوع ....

الطبيعي البشري المصنوع

* كيف تتوقع أن تكون دورة حياة الأزمة؟

* ما هي الاستراتيجية المقترحة للمواجهة؟

استبيان

تأثر العمل بالأزمات•

يهدف نموذج الاستبيان إلى تجميع المعلومات لكافة وحدات المنظمة بالنسبة لتأثرها بانقطاع مدته (٣٠) يوماً (شهر) عن العمل بسبب أزمة/ حالة طارئة معينة.

وسوف يتم تجميع المعلومات لكافة الوحدات وذلك للوصول إلى قياس تأثر كامل المنظمة بالانقطاع.

المطلوب الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالوحدة/ الإدارة المعنية فقط وليس على مستوى المنظمة ككل، وعدم الإجابة على الأسئلة التي لا تنطبق على الوحدة/ الإدارة المعنية.

يقسم الاستبيان إلى قسمين:

الأول: يتعلق بمركز حاسوب المنظمة.

الثاني: يتعلق ببقية عمليات/ أقسام/ دوائر المنظمة.

القسم الأول: انقطاع خدمات مركز الحاسوب

يفترض أسوأ الاحتمالات في الإجابة على الأسئلة ضمن هذا القسم كما توضح الافتراضات التالية:

• مقتبس من عز الدين الرازم- مرجع سبق ذكره.

- انقطاع كلي للحاسوب يدوم ٣٠ يوماً على الأقل.

- انقطاع كلي للاتصال الصوتي/ المعلوماتي لمدة ٣٠ يوماً على الأقل.

- حدثت الأزمة في أسوأ أوقات دورة العمل.

- استمرار العمل في ظل حالة الطوارئ القصوى.

أولاً: التأثير المالي:

التكلفة المالية للانقطاع المذكور أعلاه:

١- ما هي العوامل التي قد تعرضك للخسارة المالية؟ ضع إشارة على كل ما ينطبق؟

☐ (لا شئ انتقل إلى ثانياً) ☐ الخطأ

☐ غرامات لتأخير المدفوعات ☐ فوائد القروض

☐ توفير السيولة ☐ أخرى

(تحدد هذه العوامل تبعاً لنشاط المؤسسة)

٢- ما تقديرك للخسارة اليومية ضمن سيناريو الانقطاع أعلاه؟

☐ ٥٠٠٠ - ١٠٠٠٠ جنيه

☐ ١٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ جنيه

☐ ٢٠٠٠٠ - ٥٠٠٠٠ جنيه

☐ ٥٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠٠ جنيه

☐ ١٠٠٠٠٠ - ٥٠٠٠٠٠ جنيه

☐ مليون جنيه فأكثر

٣- متى يبدأ تأثير الأزمة على العمل؟

☐ في نفس يوم وقوع الأزمة ☐ ثاني يوم ☐ ثالث يوم

☐ رابع يوم ☐ خامس يوم ☐ سادس يوم

☐ ثاني أسبوع ☐ ثالث أسبوع ☐ رابع أسبوع

☐ شهر من وقوع الأزمة

٤- في أي وقت من السنة يكون الانقطاع أشد تأثيراً، ضع إشارة على كل ما ينطبق.

☐ يناير ☐ فبراير ☐ مارس

☐ أبريل ☐ مايو ☐ يونيو

☐ يوليو ☐ أغسطس ☐ سبتمبر

☐ أكتوبر ☐ نوفمبر ☐ ديسمبر

٥- ماهي أيام الشهر / الأشهر التي يكون الانقطاع فيها أشد تأثيراً؟

☐ الشهر الأول ☐ الشهر الثاني

☐ الشهر الثالث ☐ الشهر الرابع

☐ الشهر الخامس ☐ الشهر السادس

☐ الشهر السابع ☐ الشهر الثامن

☐ الشهر التاسع ☐ الشهر العاشر

☐ الشهر الحادي عشر ☐ الشهر الثاني عشر

ثانيا: التكاليف غير العادية

تقدير التكاليف غير المخطط لها للاستمرار بالعمل في الأزمة الموصوفة أعلاه.

١- ما هي العوامل التي تحدد تقديرك للتكاليف غير العادية؟

ضع إشارة على كل ما ينطبق.

☐ لا شئ أنتقل إلى ثانياً ☐ استئجار معدات

☐ الخدمات الخارجية ☐ الرواتب

☐ العمل الإضافي ☐ إيجاد موقع بديل للعمل

☐ الموظفون المؤقتون ☐ أخرى

٢- ما تقديرك للتكاليف اليومية؟

☐ أقل من ١٠٠٠ جنيه ☐ ١٠٠٠٠ - ١٥٠٠٠ جنيه

☐ ١٠٠٠-٢٥٠٠ ☐ ١٥٠٠٠-٢٠٠٠٠ جنيه

☐ ٢٥٠٠ - ٥٠٠٠ ☐ ٢٠٠٠٠-٢٥٠٠٠ جنيه

☐ ٥٠٠٠-١٠٠٠٠ ☐ أكثر من ٢٥٠٠٠ جنيه

٣- متى تبدأ هذه التكاليف؟

☐ يوم وقوع الأزمة/الانقطاع ☐ سادس يوم

☐ ثاني يوم ☐ ثاني أسبوع

☐ ثالث يوم ☐ ثالث أسبوع

☐ رابع يوم ☐ رابع أسبوع

☐ خامس يوم ☐ شهر من وقوع الأزمة

ثالثاً: التأثير على العمل

للأعمال التي يصعب قياسها مالياً، ضع دائرة حول الرقم المناسب

(١) لا تأثير - أو تأثير قليل جداً.

(٥) تأثير كبير جداً

	درجة التأثير				
	تأثير قليل جدا				تأثير عال جدا
١- السيولة	١	٢	٣	٤	٥
٢- سمعة المؤسسة العامة	١	٢	٣	٤	٥
٣- صلة المؤسسة بعملائها	١	٢	٣	٤	٥
٤- سمعة المؤسسة مع أقرانها	١	٢	٣	٤	٥
٥- الخدمات	١	٢	٣	٤	٥
٦- علاقة المؤسسة مع الموردين	١	٢	٣	٤	٥
٧- الرقابة المالية	١	٢	٣	٤	٥
٨- رقابة المخزون والممتلكات	١	٢	٣	٤	٥
٩- الزيادة في الالتزامات	١	٢	٣	٤	٥
١٠- فوائد المؤسسة	١	٢	٣	٤	٥
١١- مخالفات قانونية / تعاقدية/ حكومية	١	٢	٣	٤	٥
١٢- معنويات العاملين	١	٢	٣	٤	٥
١٣- استقالات العاملين	١	٢	٣	٤	٥
١٤-........	١	٢	٣	٤	٥
١٥-	١	٢	٣	٤	٥

رابعاً: استكمال وتنفيذ المعلومات لفترة الانقطاع

١- في كل يوم من أيام الأزمة سوف يتراكم العمل غير المنفذ على أجهزة الحاسوب والمطلوب هنا تقدير الوقت اللازم لتنفيذ وإدخال المعلومات المتراكمة من لحظة إعادة تشغيل أجهزة الحاسوب

☐ ساعتان		☐ ١٨ ساعة
☐ ٤ ساعات		☐ ٤٨ ساعة
☐ يوم واحد		☐ أكثر (حدد)

٢- عند زيادة تشغيل مركز حاسوب المؤسسة ووجود معلومات مفقودة، كم من الوقت يمكن أن يعاد فيه إدخال أو بناء هذه المعلومات المفقودة؟

☐ ساعتان	☐ ٣ أيام	☐ أسبوعان
☐ ٤ ساعات	☐ ٤ أيام	☐ ٣ أسابيع
☐ ٨ ساعات	☐ ٥ أيام	☐ ٤ أسابيع
☐ ٢٤ ساعة	☐ ٦ أيام	☐ أكثر من شهر
☐ يومان	☐ ٧ أيام	☐ أخرى

خامساً: نظام حاسوب بديل

١- هل يتوافر إجراءات نظام حاسوب بديل/ احتياطي لاستكمال العمل:

لا (انتقل إلى القسم الثاني)

نعم (استكمل الإجابة هنا)

....

....

٢- كم من الوقت يمكن استكمال العمل باستعمال إجراءات النظام البديل؟

- ☐ ٨ ساعات فأقل
- ☐ ٢٤ ساعة
- ☐ يومان
- ☐ ٣-١٠ أيام
- ☐ أسبوعان
- ☐ أكثر من أسبوعين

٣- متى تم استعمال هذه الإجراءات أو فحصها؟

- ☐ لم يتم ذلك
- ☐ خلال الستة أشهر الماضية
- ☐ خلال السنة الماضية
- ☐ خلال السنتين الماضيتين
- ☐ منذ أكثر من سنتين

٤- متى تم اصدار/ تحديث هذه الإجراءات؟

- ☐ لم يتم ذلك
- ☐ خلال الستة أشهر الماضية
- ☐ خلال السنة الماضية
- ☐ خلال السنتين الماضيتين
- ☐ منذ أكثر من سنتين

٥- متى تم تدريب الموظفين على تنفيذ هذه الإجراءات

- ☐ لم يتم ذلك
- ☐ خلال الستة أشهر الماضية
- ☐ خلال السنة الماضية
- ☐ خلال السنتين الماضيتين
- ☐ منذ أكثر من سنتين

القسم الثاني: انقطاع خدمات/ عمليات المنظمة

في الإجابة على أسئلة هذا القسم يجب اعتبار سيناريو أسوأ الاحتمالات كما يلي:

- عدم توافر المكان (المكاتب ومحتوياتها) لمدة ٣٠ يوماً على الأقل.
- انقطاع كلي للاتصال الصوتي/ المعلوماتي لمدة ٣٠ يوماً على الأقل.
- حدثت الأزمة في أسوأ أوقات ذروة العمل.
- استمرار العمل في ظل حالة الطوارئ القصوى.

حدد المهام الحيوية والموارد اللازمة لتأدية هذه المهام وحدد ما يلي لكل مهمة:

- اسم وطبيعة المهمة.
- درجة تأثير عدم القيام بهذه المهمة على المؤسسة.
- عدد الأيام التي تتوقع أن تتحمل المؤسسة فيها الانقطاع عن أداء هذا العمل.

- المستندات المهمة والمعدات الخاصة والمستلزمات لتقديم الخدمة/ القيام بالعمل.
- إذا كنت مسئولاً عن أكثر من مهمة/ عمل يتم إدراج جميع هذه الأعمال/ المهام وتحدد ما جاء أعلاه لكل مهمة على حدة كما يلي:
- المهمة/ العمل:

....

....

- وصف مجال العمل وطبيعته:

....

....

أولاً التأثير المالي: التكلفة المالية للانقطاع

١- ما هي العوامل التي تؤثر في تعرض العمل للخسارة؟ ضع إشارة على كل ما ينطبق:

- ☐ لا شئ (انتقل الى ثانياً)
- ☐ غرامات لتأخير المدفوعات
- ☐ فوائد القروض
- ☐ الخطأ
- ☐ توفر السيولة
- ☐ أخرى

٢- ما تقديرك للخسارة اليومية ضمن سيناريو الانقطاع المفترض أعلاه:

- ☐ ٥٠٠٠-١٠٠٠٠ جنيه
- ☐ ١٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ جنيه
- ☐ ٢٠٠٠٠-٥٠٠٠٠ جنيه
- ☐ ٥٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠٠ جنيه
- ☐ ١٠٠٠٠٠ - ٥٠٠٠٠٠ جنيه
- ☐ مليون جنيه فأكثر

٣- متى يبدأ تأثير الأزمة على العمل؟

- ☐ في نفس يوم وقوع الأزمة
- ☐ ثاني يوم
- ☐ ثالث يوم
- ☐ رابع يوم
- ☐ خامس يوم
- ☐ سادس يوم
- ☐ ثاني أسبوع
- ☐ ثالث أسبوع
- ☐ رابع أسبوع
- ☐ شهر من وقوع الأزمة فأكثر

٤- في أي شهر من السنة يكون للانقطاع أشد تأثير؟ ضع إشارة على كل ما ينطبق؟

☐ يناير ☐ مايو ☐ سبتمبر
☐ فبراير ☐ يونيو ☐ أكتوبر
☐ مارس ☐ يوليو ☐ نوفمبر
☐ أبريل ☐ أغسطس ☐ ديسمبر

٥- ما هي أيام الشهر/ الأشهر التي يكون فيها للانقطاع أشد تأثير؟

☐ الشهر الأول ☐ الشهر السابع
☐ الشهر الثاني ☐ الشهر الثامن
☐ الشهر الثالث ☐ الشهر التاسع
☐ الشهر الرابع ☐ الشهر العاشر
☐ الشهر الخامس ☐ الشهر الحادي عشر
☐ الشهر السادس ☐ الشهر الثاني عشر

ثانيا: التكاليف غير العادية: تقدير التكاليف غير المخطط لها للاستمرار في العمل في الأزمة الموصوفة أعلاه:

١- ما هي العوامل التي تحدد تقديرك للتكاليف غير العادية؟ ضع إشارة على كل ما ينطبق.

- ☐ لا شئ (انتقل إلى ثالثاً)
- ☐ استئجار معدات
- ☐ الخدمات الخارجية
- ☐ الرواتب
- ☐ العمل الإضافي
- ☐ إيجاد موقع بديل للعمل
- ☐ الموظفون المؤقتون
- ☐ أخرى

٢- ما تقديرك للتكاليف اليومية؟

- ☐ أقل من ١٠٠٠ جنيه
- ☐ ١٠٠٠٠-١٥٠٠٠ جنيه
- ☐ ١٠٠٠-٢٥٠٠ جنيه
- ☐ ١٥٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ جنيه
- ☐ ٢٥٠٠ - ٥٠٠٠ جنيه
- ☐ ٢٠٠٠٠ - ٢٥٠٠٠ جنيه
- ☐ ٥٠٠٠-١٠٠٠٠ جنيه
- ☐ أكثر من ٢٥٠٠٠ جنيه

٣- متى تبدأ هذه التكاليف؟

- ☐ يوم وقوع الأزمة/ الانقطاع
- ☐ سادس يوم
- ☐ ثاني يوم
- ☐ ثاني أسبوع
- ☐ ثالث يوم
- ☐ ثالث أسبوع
- ☐ رابع يوم
- ☐ رابع أسبوع
- ☐ خامس يوم
- ☐ شهر من وقوع الأزمة (أو أكثر)

ثالثاً: التأثير على العمل

للأعمال التي يصعب قياسها مالياً، ضع دائرة حول الرقم المناسب

(١) لا تأثير - أو تأثير قليل جداً

(٥) تأثير كبير جداً

	درجة التأثير				
	تأثير قليل جدا				تأثير عال جدا
١- السيولة	١	٢	٣	٤	٥
٢- سمعة المؤسسة العامة	١	٢	٣	٤	٥
٣- صلة المؤسسة بعملائها	١	٢	٣	٤	٥
٤- سمعة المؤسسة مع أقرانها	١	٢	٣	٤	٥
٥- الخدمات	١	٢	٣	٤	٥
٦- علاقة المؤسسة مع الموردين	١	٢	٣	٤	٥
٧- الرقابة المالية	١	٢	٣	٤	٥
٨- رقابة المخزون والممتلكات	١	٢	٣	٤	٥
٩- الزيادة في الالتزامات	١	٢	٣	٤	٥
١٠- فوائد المؤسسة	١	٢	٣	٤	٥
١١- مخالفات قانونية / تعاقدية/ حكومية	١	٢	٣	٤	٥
١٢- معنويات العاملين	١	٢	٣	٤	٥
١٣- استقالات العاملين	١	٢	٣	٤	٥
١٤-.......	١	٢	٣	٤	٥
١٥-	١	٢	٣	٤	٥

رابعاً: درجة تأثير الانقطاع المالية والعملية على الأدوات/ الأقسام الأخرى

الدائرة/ القسم	درجة التأثير تأثير قليل جدا				تأثير عال جدا
١- الإدارة العامة	١	٢	٣	٤	٥
٢- الضريبة	١	٢	٣	٤	٥
٣- الخزينة	١	٢	٣	٤	٥
٤- المحاسبة	١	٢	٣	٤	٥
٥- الرواتب	١	٢	٣	٤	٥
٦- التسويق	١	٢	٣	٤	٥
٧- الاستثمار	١	٢	٣	٤	٥
٨- التأمين	١	٢	٣	٤	٥
٩- المبيعات	١	٢	٣	٤	٥
١٠- التدريب	١	٢	٣	٤	٥
١١- الخدمات	١	٢	٣	٤	٥
١٢- المشتريات	١	٢	٣	٤	٥
١٣- المعلومات	١	٢	٣	٤	٥
١٤-	١	٢	٣	٤	٥
١٥- ...... إلخ	١	٢	٣	٤	٥

خامسا: استكمال وتنفيذ المعلومات لفترة الانقطاع

١- في كل يوم من أيام الأزمة سوف يتراكم العمل غير المنفذ والمطلوب هنا تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الأعمال المتراكمة من لحظة إعادة استكمال العمل.

☐ ساعتان	☐ ١٨ ساعة
☐ ٤ ساعات	☐ ٤٨ ساعة
☐ يوم واحد	☐ أكثر (حدد)

٢- عند إعادة استكمال العمل في المؤسسة ووجود معلومات مفقودة كم من الوقت نحتاج لإعادة بناء المعلومات المفقودة؟

☐ ساعتان	☐ ٣ أيام	☐ أسبوعان
☐ ٤ ساعات	☐ ٤ أيام	☐ ٣ أسابيع
☐ ٨ ساعات	☐ ٥ أيام	☐ ٤ أسابيع
☐ ٢٤ ساعة	☐ ٦ أيام	☐ أكثر من شهر
☐ يومان	☐ ٧ أيام	☐ أخرى

٣- ما مدى حاجة العمل لوجود الخدمات التالية: ضع الإجابة كما يلي:

☐ تليفون داخلي / خارجي/ دولي

☐ خدمات مراسلين

☐ خدمات بريد عادي

☐ خدمات ناقل سريع

☐ غير ذلك (حدد)

٤- المعدات والأدوات الأخرى المطلوبة لأداء العمل.

....

....

....

....

سادساً: المستندات والوثائق الحيوية

- اذكر المستندات والوثائق الحيوية التي تلزم للعمل ضمن القسم/ الدائرة (تتضمن هذه المستندات مخرجات الحاسوب، نماذج، عقود، طلبات، وثائق أصلية....إلخ).

- اعط درجة الأهمية المناسبة لكل مستند أو وثيقة كما يلي:

(١) مهم للغاية لا يمكن العمل بدونه.

(٢) مهم جداً، عدم توفره يعرقل العمل.

(٣) مهم، يمكن العمل بدونه.

(٤) ليس مهما.

- حدد كيفية وجود كل مستند أو وثيقة كما يلي:

(أ) ورق.

(ب) فيشة (ميكروفيلم / ميكروفيش).

(ج) اسطوانة مرنة.

(د) شريط ممغنط.

(هـ) وحدة تخزين ثابتة (اسطوانة ثابتة)

(و) غير ذلك

- حدد حجم المستند / الوثيقة/ الملف: عدد الصفحات / رولات/ أفلام/ اسطوانات ....إلخ.
- حدد إذا كان المستند له نسخة احتياطية أم لا.
- حدد مدة حفظ المستند/ الوثيقة/ الملف.
- حدد مكان تخزين المستند / الوثيقة / الملف في الموقع أو خارج الموقع.

رقم مسلسل	المستند/ الوثيقة/ الملف	الحجم/ عدد صفحات عدد اسطوانات	درجة الأهمية ١ ٢ ٣ ٤	كيفية وجوده أ،ب،ج،د،هـ	له نسخة احتياطية نعم/لا	خارج الموقع نعم/لا	مدة حفظ المستند

سابعاً: أنظمة الكمبيوتر

١- اذكر أنظمة الكمبيوتر (التطبيقات) الضرورية للعمل وحدد المدة التي يمكن تحملها بدون تشغيل هذه التطبيقات

الرقم	النظام	المدة التي يمكن تحملها بدونه

٢- الشاشات (الأجهزة) اللازمة للعمل أثناء الطوارئ:

- كم عدد الشاشات اللازمة المرتبطة بالشبكة المحلية للمؤسسة (LAN)؟

- كم عدد الشاشات اللازمة المرتبطة بجهاز الحاسوب الرئيسي؟

- كم عدد شاشات جهاز الحاسوب الرئيسي المطلوبة؟

٣- هل هناك شاشات مرتبطة بالشبكة المحلية/ بالحاسوب الرئيسي خارج نطاق المؤسسة؟

إذا كانت الإجابة بنعم هل يلزم معدات ومستلزمات اتصالات خاصة لها في حالة الطوارئ؟ وضح ذلك.

....

....

....

....

....

....

ثامناً: أجهزة الحاسوب الشخصي

١- حدد عدد ونوع أجهزة الحاسوب الشخصي غير المربوطة بالشبكة المحلية للمؤسسة

نوع الجهاز	العدد
Apple	....
IBM	....
....	....
....	....

٢- حدد نوع البرمجيات المستخدمة على تلك الأجهزة واستعمالها وهل هي أساسية أم مساعد كما يلي:

البرنامج	الاستعمال	عمل أساسي أو مساعد (ثانوي)
Excel	تقارير أسبوعية	ثانوي مساعد

٣- هل يوجد نسخة احتياطية لبرامج الحاسبات الشخصية؟

- [ ] لا شئ (انتقل إلى تاسعاً)
- [ ] ليس دائماً
- [ ] يوجد بصفة مستمرة
- [ ] غير ذلك (حدد)

٤- أين تخزن النسخ الاحتياطية؟

- [ ] في نفس المكتب/ القسم
- [ ] في قسم آخر لدى المؤسسة
- [ ] في مؤسسة أخرى (بناية أخرى)
- [ ] في خزينة محصنة
- [ ] غير ذلك

تاسعاً: إجراءات عمل بديلة

١- هل يتوفر إجراءات عمل بديلة/ احياطية لاستكمال العمل؟

☐ لا (انتهي الاستبيان)

☐ نعم (استكمل الإجابة هنا)

٢- كم من الوقت يمكن استكمال العمل باستعمال إجراءات العمل البديلة؟

☐ ٨ ساعات فأقل
☐ ٢٤ ساعة
☐ يومان
☐ ٣-١٠ أيام
☐ أسبوعان
☐ أكثر من أسبوعين

٣- متى تم استعمال هذه الإجراءات أو فحصها؟

☐ لم يتم ذلك
☐ خلال السنة الماضية
☐ منذ أكثر من سنتين
☐ خلال الستة أشهر الماضية
☐ خلال السنتين الماضيتين

٤- متى تم إصدار/ تحديث هذه الإجراءات؟

☐ لم يتم ذلك
☐ خلال السنة الماضية
☐ منذ أكثر من سنتين
☐ خلال الستة أشهر الماضية
☐ خلال السنتين الماضيتين

٥- متى تم تدريب الموظفين على تنفيذ هذه الإجراءات؟

- [ ] لم يتم ذلك
- [ ] خلال الستة أشهر الماضية
- [ ] خلال السنة الماضية
- [ ] خلال السنتين الماضيتين
- [ ] منذ أكثر من سنتين

البنك في خطر[1]

★استيقظ سالم مبكراً قبل موعده المعتاد بثلاثة أرباع الساعة، لم تطاوعه نفسه التحرك من الفراش مبكراً فأسند ظهره جالساً في السرير بينما امتدت يده تلقائياً إلى المنضدة المجاورة ليلتقط علبة سجائره وأشعل واحدة منها بينما كان يقاوم شيئاً خفياً في نفسه.

★ما الذي أيقظه مبكراً....؟ يشعر وكأن شيئاً على وشك أن يحدث، لا يستطيع أن يعبر عنه ولكنه يخيم على نفسه ويلقي بظلال كئيبة على مشاعره.

★ أخذ سالم، رغماً عنه يستعرض حوادث الأسبوعين الماضيين ويالهما من أسبوعين، بدأت الحوادث بتعامل غير معهود على أسهم البنك في البورصة، وفي الأحوال العادية فإن د. سالم لا يتابع حركة التعامل على البنك في البورصة فمسئولياته كعضو منتدب بالبنك لا تترك له وقتاً كافياً لمتابعة هذا الموضوع وخاصة أنه تسلم عمله منذ سبعة أشهر فقط وحالة البنك - عموماً - جيدة من الناحية المالية.

★ وظهر هذا جلياً في المذكرة التي قدمها لمجلس الإدارة (بعد تعيينه بأربعة أشهر) يقترح فيها توزيعاً نقدياً على حملة الأسهم العادية بنسبة ٢.٥٪ من القيمة الاسمية للأسهم الدولارية وحوالي ٦.٥٪ أسهماً مجانية.

(١) د. سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره.

★ ولكن بعد التوزيع بشهر ونصف، أي من حوالي أسبوعين بدأ أعضاء المجلس يعبرون له عن قلقهم للهبوط المستمر لسعر أسهم البنك في سوق الأوراق المالية وخاصة السيد تحسين الذي يملك ٨.٥٪ من أسهم البنك العادية علاوة على علاقاته الوثيقة بعائلة شادي والتي تمتلك حوالي ٥٪ من الأسهم.

★ وفي نفس الوقت كان د. سالم منغمساً في مشكلة مجموعة السراجي يحاول أن يجد للبنك، ولنفسه طبعاً، منها مخرجاً، فعلى الرغم من أن البنك ممنوع نظاماً من المساهمة في الشركات العامة إلا أن البنك يعتبر من الناحية الفعلية مساهماً في ٣ شركات من مجموعة شركات السراجي وذلك لأنه يحوز ٥٠٪ من أسهم تلك الشركات الثلاث كضمان لتمويل طويل الأجل ممنوح للمهندس عزيز، الذي استخدم التمويل الممنوح له في تأسيس شركات: مقاولات، ومواد بناء عازلة (فوم)، وبطبيعة الحال لم يكن المهندس عزيز ليحصل على التمويل بهذا القدر وبأجل طويل لولا الضغط والتزكية فوق العادة من الدكتور كريم زوج أخته وعضو المجلس.

★ وعلى الرغم من أن الدكتور كريم لا يمتلك أكثر من ١ر.٪ من أسهم البنك إلا أنه ذو اتصالات هائلة وفعالة، مع كافة وحدات الجهاز المصرفي المحلي علاوة على علاوة ممتازة برجال أهم بنكين مراسلين للبنك في الخارج.

★ منح هذا التمويل من ثلاث سنوات تقريباً وعندما عين د. سالم عضواً منتدباً رفع إليه الأستاذ عطية، مدير عام التفتيش، تقريراً كان قد قدمه للسيد رافع العضو المنتدب السابق عن تعثر المهندس/ عزيز

في سداد التمويل الممنوح علاوة على مخالفة ذلك التمويل لنظام السلطات النقدية.

★ اكتشف د. سالم أن اثنتين من شركات السراجي مازالتا تحت الإنشاء ولم يتم تركيب الآلات وخطوط الانتاج بهما بينما بدأت الشركة الثالثة، المقاولات، في ممارسة نشاطها بالفعل من حوالي سنتين ونصف.

★ وبينما كان د. سالم يدرس مسألة شركات السراجي وحالة المهندس/ عزيز فوجئ بأن هناك همس في البنك عن أن السيد تحسين، ومعه عائلة شادي، قد أعطوا أوامر مفتوحة لبيع أسهمهم في سوق الأوراق المالية، وبدأ الأستاذ/ سعيد، مدير عام الإدارة المالية، ينقل للدكتور/ سالم أخبار انتقال ملكية أسهم صغار المساهمين والتي تعكسها سجلات إدارة شئون المساهمين في البنك، وأن حركة انتقال الملكية زادت بنسبة ٦٠٪ عن متوسط مثيلاتها لنفس الفترة في الأعوام الماضية.

★ وكأن كل ذلك ليس كافياً، فقد فوجئ د. سالم أول أمس بخطاب من البنك المركزي ينبه فيه البنك إلى سرعة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك التدهور في نسبة السيولة القانونية أخذت تتدهور خلال أسبوع واحد فقط حتى وصلت ٦٥٪ من النسبة النظامية.

★ وهنا تذكر د. سالم تعليمات الطبيب الصارمة بالامتناع عن التدخين، فهز رأسه بمزيج من الرثاء لنفسه والتمرد الطفولي على تعليمات الدكتور مناع طبيب القلب الذي يطالبه بانضباط شبه عسكري في طعامه وشرابه وفي التدخين متعته وسلواه في الخضم من

المشكلات.

★ أطفأ سالم اللفافة قبل انتهائها ونفث آخر سحائب دخانها وتحرك متثاقلاً إلى الحمام فإذا بجرس الهاتف يدق، فهّم أن يواصل توجهه إلى الحمام مهملاً ذلك الجهاز المزعج فلم تطاوعه قدماه وتوجه إلى التليفون:

★ سالم: ألو.

★ المتحدث: صباح الخير يا دكتور، آسف على إزعاجي لك مبكراً، أنا عبد العزيز.

★ أ.ه. عبد العزيز مدير الفرع الرئيسي، مدير نشط حقاً، قد يكون أنشط من اللازم.

يتحدث إلي بعد نصف ساعة من فتح أبواب الفرع.

★ سالم: لا بأس، ما الخبر؟

★ عبد العزيز: الحقيقة أنا نفسي لا أعرف ما الخبر إلا أن حركة السحب من الفرع غير عادية منذ أن فتحنا الأبواب للجمهور فالمسحوب حتى الآن ما يعادل ٣٠٪ من حركة السحب خلال اليوم كله حتى..

★ سالم مقاطعا: يا أخي ربما يكون ذلك نتيجة شيك كبير سحب عند بدء التعامل و...

★ عبد العزيز: لا يا دكتور سالم ليس الأمر كذلك والحركة أمامي عند الشبابيك غير عادية.

★ صمت سالم برهة وجيزة وهم بأن يسأل عن الحال في الفرع أمس ولكنه ابتلع ريقه وقال لعبد العزيز: أنا قادم في الطريق.

حالة عملية

ماذا حدث فى شركة السلام للكيمياويات الأساسية؟

إعداد

دكتور/ مدحت مصطفى راغب

مقدمة

عزيزى القارئ:

نقدم لك هذه الحالة العملية بهدف إضفاء بعض من الواقعية على ما تم مناقشته فى موضوع دور إدارة العلاقات العامة فى إدارة الأزمات والمطلوب منك:

أولاً: قراءة تفاصيل الأحداث وتحليل وقائعها.

ثانياً: تقييم الأفعال والتصرفات والإجراءات التى تمت من قبل الشخصيات المختلفة المذكورة فى الحالة.

ثالثاً: تسجيل الدروس المستفادة من هذه الحالة.

رابعاً: اقتراح ما تراه مناسبا من إجراءات لتجنب مثل هذا الموقف فى المستقبل.

خامساً: مناقشة الدور الذى يجب أن تقوم به العلاقات العامة العامة قبل. أثناء وبعد حدوث الأزمة.

نبذة عن الشركة

تعتبر شركة السلام للكيماويات الأساسية إحدى أكبر الشركات المنتجة فى هذه الصناعة، حيث يمثل انتاجها عنصراً أساسياً فى العديد من الصناعات مثل صناعة الدواء، والبلاستيك، والبتروكيماويات، والإنتاج الحربى.

تتميز الشركة بكثافة العنصر البشرى حيث يبلغ عدد العمال عشرة آلاف عامل، وتعمل المصانع على مدار العام دون توقف، حيث تعمل المصانع الثلاثة الرئيسية المكونة للشركة وما يتبعها من خدمات ثلاثة ورديات يومية.

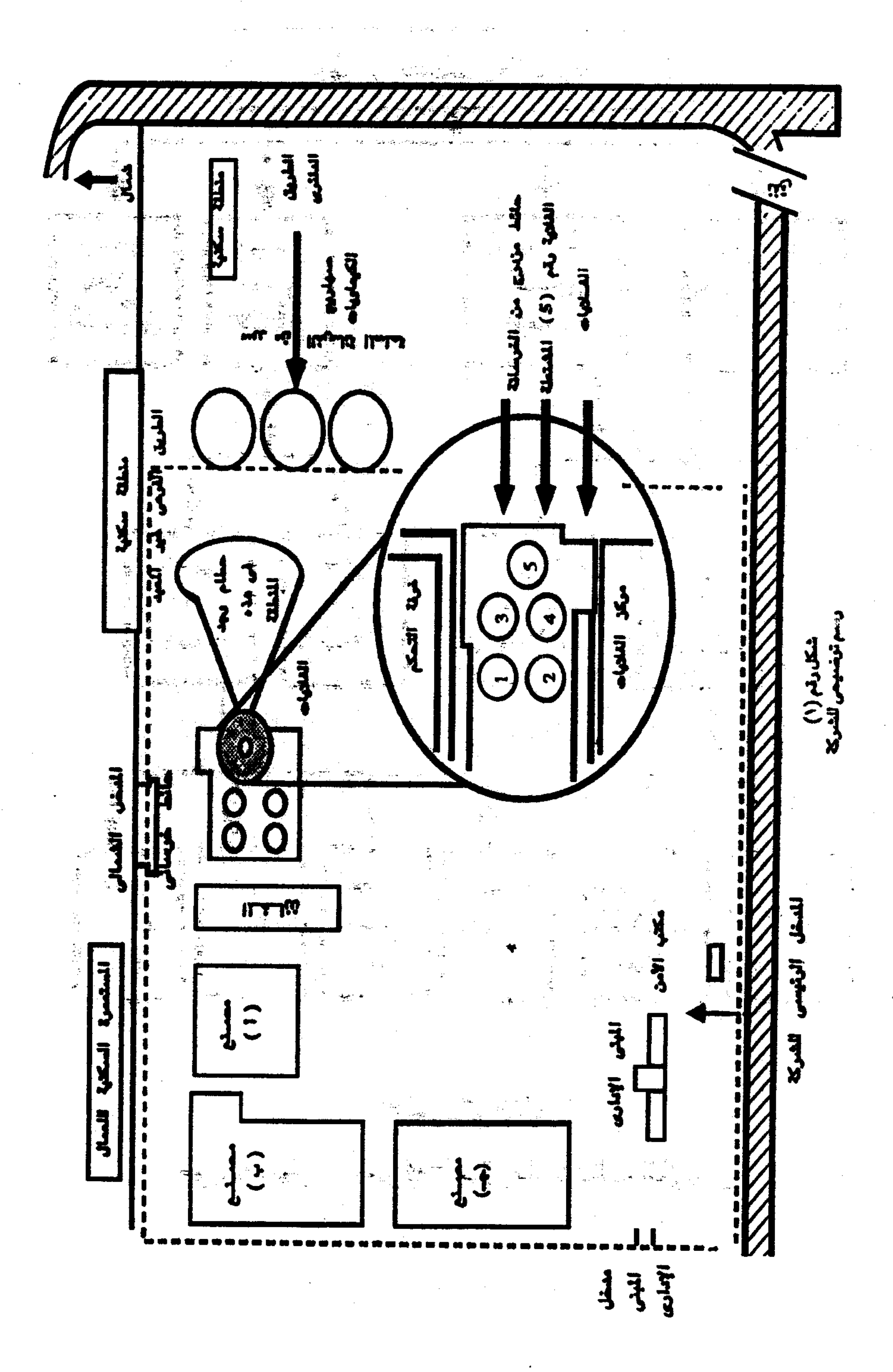
تقع الشركة فى أطراف العاصمة، غير أن الامتداد العمرانى أحاط الشركة من الناحية الشمالية بعدد كبير من الأحياء السكنية المزدحمة. ترتبط الشركة بالطريق الدائرى السريع بواسطة طريق فرعى معبد يمر جزء منه من خلال نفق ضيق يسمح بمرور الشاحنة واحدة كبيرة فى كل من الاتجاهين. هذا بالإضافة إلى طريق جانبى غير معبد يقع فى الاتجاه الشمالى للشركة ويستخدمه أهالى المنطقة فى التنقل سيراً على الأقدام وبالدراجات. ويوجد لدي الشركة ثلاثة بوابات. البوابة الرئيسية وتقع فى الناحية الجنوبية للشركة وهى تستخدم لمرور العمال والشاحنات، وهى مجهزة بنقاط تفتيش وحراسة. أما البوابة الثانية فهى صغيرة وتسمح بمرور السيارات الملاكى فقط وتقع أمام المبنى الإداري وتغلق بعد الساعة الثالثة عصراً. أما البوابة الثالثة فتقع فى الناحية الشمالية أمام المخازن غير أن الشركة قررت إلغاء هذه البوابة وذلك ببناء حائط سميك من

الخراسانة، وكان الهدف من ذلك تحقيق السيطرة الكاملة على دخول وخروج منتجات الشركة. أما بالنسبة للتصميم الهندسى للشركة فهو موضح فى شكل رقم (١). حيث يظهر هذا الشكل أن المصانع الثلاثة الرئيسية أ، ب، ج تقع فى ناحية الشمال الغربى ويقع المبنى الإدارى فى الناحية الجنوبية. وكما هو موضح فى الرسم تقع صهاريج المواد الكيماوية والغلايات بجانب المخازن فى الناحية الشمالية المطلة على مستعمرة العمال السكنية والأحياء السكنية المتاخمة للشركة.

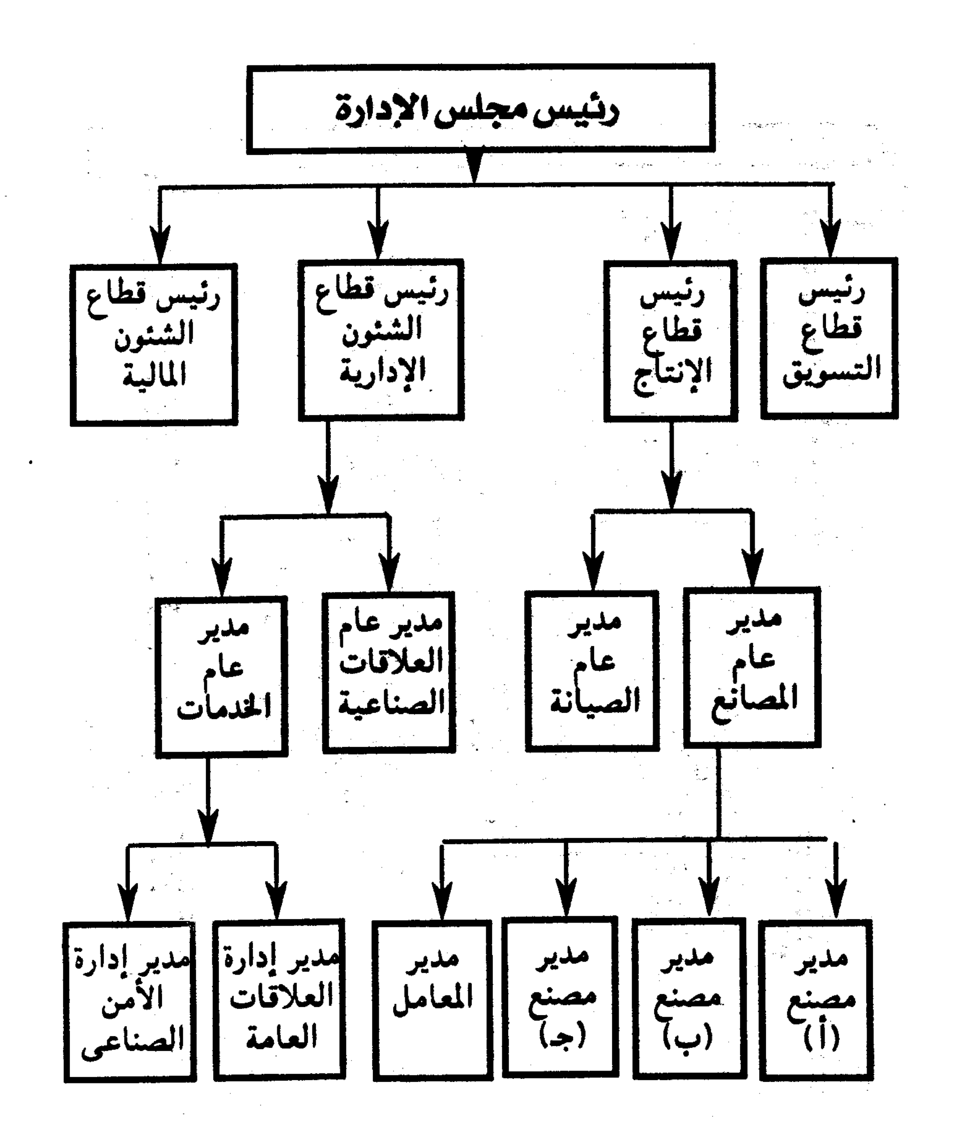
تحاط الشركة من المخازن بسور من الخرسانة المسلحة بارتفاع متر ونصف. أما من الناحية التنظيمية فتتكون الشركة من أربعة قطاعات رئيسية تتبع مباشرة لرئيس مجلس الإدارة (أنظر الهيكل التنظيمى فى شكل رقم (٢)).

يتولى رئاسة هذه الشركة مهندس كيمائى شاب يتميز بالحماس الشديد للعمل. ولقد نقل لهذا المنصب من شركة أخرى منذ ثلاث سنوات فقط. ولقد استطاع خلال هذه الفترة الوجيزة لرئاسته أن ينهض بانتاج الشركة حيث أنه قام باحلال وتجديد ٧٠٪ من معدات وأجهزة الشركة. وشهدت الفترة الأخيرة تطوراً ملحوظًا فى نتائج أعمال الشركة حيث اختفت أرقام الخسائر وظهرت لأول مرة أرباح فى أخر ميزانية للشركة.

ركز رئيس مجلس الإدارة اهتمامه على النواحى الإنتاجية فقط وكان يعتبر أن الاهتمام بالقوى البشرية يمثل رفاهية لا يمكن لشركة تر بهذه الظروف أن تتحملها. ولإلقاء الضوء على أسلوب القيادة الذى يتبعه رئيس مجلس الإدارة نقدم لمحات من الحوار الذى دار بينه وبين كبار المسئولين فى الشركة أثناء الاجتماع الشهرى لمتابعة خطة الإنتاج.



شكل رقم (١)
رسم توضيحي للشركة



شكل رقم (٢)

خريطة تنظيمية لشركة السلام للصناعات الكيماوية

★ محضر الاجتماع الشهرى لمتابعة خطة الإنتاج:

الساعة ١٠:٥٥

من صباح يوم الثلاثاء الموافق ١٩٩٢/١١/٢٤

بدأ الاجتماع بكلمة موجزة ألقاها رئيس مجلس الإدارة على الحاضرين فقال:

"أنا لا أعرف سبباً يدعوكم لهذا التهاون فى تحقيق المستهدفات فمن مراجعتى لإنجازات الشهر الماضى تبين لى أن ما تم تحقيقه لا يزيد عن ١٢٠٪ من المستهدف هذا بالرغم إننا نجحا من قبل فى تحقيق ١٥٠٪ ولذلك يجب أن تحقق خلال شهر ديسمبر ١٦٠٪ وهذا قرار نهائى يجب عليكم تنفيذه وسوف أوقع عقوبات صارمة على كل من يتهاون فى الأداء".

رئيس قطاع الإنتاج:

"الحقيقة الخطة طموحة أكثر من اللازم ولا استطيع أن أضغط على الأقسام الإنتاجية لتحقيقها.

رئيس مجلس الإدارة:

"ماذا نقول. الا نتذكر أننا بالعمل الجاد نجحا فى تحقيق ١٥٠٪"

رئيس قطاع الإنتاج:

ولكن شهر ديسمبر هو الشهر المخصص لإجراء أعمال الصيانة والتى سبق تأجيلها عدة مرات".

رئيس مجلس الإدارة:

"ماذا تقصد بذلك، إن معظم الآلات جديدة ولا داعى لهذا".

مدير عام الصيانة

"إننى معترف أن معظم الآلات جديدة ولكن طبقاً لتعليمات المورد وكتالوجات الصيانة لابد من إجراء الصيانة فى فترات معينة لضمان حسن التشغيل ولمنع وقوع الأعطال".

رئيس مجلس الإدارة:

"هذا الكلام يقال فى شركة أوروبية أو أمريكية يا أستاذ نحن هنا نعمل فى دولة نامية وهدفنا الوحيد هو زيادة الإنتاج، أما الرفاهية التى تتكلم عنها فهى حق للشركات الناجحة فقط.

مدير عام الصيانة

"يبدو لى أن سيادتك لم تتطلع على آخر تقرير والذى أوضحت فيه عدم سلامة بعض أجزاء الجسم الخارجى للغلاية رقم خمسة".

رئيس مجلس الإدارة:

"يا أستاذ أنا مهندس مثلك وأعرف تماماً أن هذا العيب الذى تتدعيه يمثل وضع طبيعى يحدث فى معظم الشركات المماثلة واسمح لى أن أقول لك أن المسألة هى محاولة منك لإظهار أهمية إدارتك وأرجو عدم إثارة هذه الموضوعات مرة أخرى.

رئيس قطاع الشئون الإدارية:

"هناك بعض الظواهر التى بدأت تطفو على السطح فى شركتنا وأرى من واجبى إثارتها فى هذا الاجتماع.

رئيس مجلس الإدارة (مقاطعا بحدة):

تقصد الغياب والاستقبالات وأعمال التخريب والكتابة على الحوائط والمشاحنات، دعنى أؤكد لك حقيقة هامة وهى أن مثل هذه التصرفات تصدر من فئة منحرفة لم تتعود من قبل على جدية العمل وكنت أتمنى أن أسمع منك تقرير بالجزاءات الرادعة.

رئيس قطاع الشئون الإدارة

الحقيقة أن هذه الظاهرة بدأت تنتشر بين بعض فئات العمال المشهود لهم بالكفاءة ودعنى سيادتك أوضح لك تحليلى للأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة.

رئيس مجلس الإدارة (مقاطعا بغضب شديد):

"سيادتكم حديث العهد فى هذا المنصب وأرجو منك الابتعاد عن هذا الأسلوب الإنشائى. نحن شركة تتطلع إلى العمل الجاد وأى إنحراف لابد أن يقابل بالعقاب.

رئيس قطاع الشئون الإدارية

"تلقيت تقريراً خطيراً من إدارة الأمن الصناعى أرى لزاما على عرضه عليكم لما يحمله من حقائق لا تمت للخطب الإنشائين بأى صلة، لقد أوضح المهندس مدير إدارة الأمن الصناعى فى تقريره نقص أجهزة وأدوات الأمن الصناعى والانخفاض الحاد فى كفاءة العاملين فى مواجهة حالات الطوارئ، كما أثبت فى تقريره عدم صلاحية العديد من أجهزة الإطفاء الموجودة.

رئيس مجلس الإدارة (مقاطعا بلهجة حادة)

يبدو أن هناك اتجاها اليوم نحو عرقلة الإنتاج بأى وسيلة بالنسبة لهذا الموضوع لقد راجعت بنفسى كشوف العمال وتبين لى أن هناك على الأقل ٤٠ عامل لهم خبرات سابقة فى مجال الإطفاء والشرطة والإسعافات الأولية نتيجة عملهم السابق فى القوات المسلحة أو الشرطة واقتراح الاستعانة بهم فى حالة وجود ضرورة. أما بالنسبة للأجهزة والمعدات فأرى الاهتمام بها فى المستقبل نظراً لأن الوضع المالى للشركة لا يسمح بإنفاق أى مبالغ على هذا البند. وبصفة عاجلة أقتراح عمل نشرة توضح فيها تعليمات الأمن الصناعى والجزاءات المترتبة على الإخلال بها على أن يتم توزيعها على جميع العمال. وأعتقد أن هذا يكفى فى الفترة الحالية.

مدير إدارة العلاقات العامة:

"سبق أن تقدمت بمشروع متكامل بخصوص تدعيم إدارتى بالأفراد المؤهلين للقيام بالأعباء والمهام التى تتطلبها طبيعة هذه الإدارة الهامة، فأنا أعانى حاليا من عجز شديد فى العمالة حيث أن مجموع ما يعمل بهذه الإدارة حاليا عشر أفراد نصفهم سيدات فى أجازة خاصة لمرافقة أزواجهن والنصف الآخر غير مؤهل للقيام بمسئولياته مما ترتب عليه قيامى بمعظم العمل بمفردى".

رئيس مجلس الإدارة

أولاً: يجب أن تعرف أن حضورك اليوم هذا الاجتماع كان نتيجة استدعاء خاطئ. ومع ذلك فمن الغد سأصدر تعليماتي لسكرتير مكتبى للقيام بحجز التذاكر واستقبال الوفود وبذلك يقل ٩٠٪ من حجم عملك".

مدير إدارة العلاقات العامة:

سيادتك تغفل جزءا هامًا أن حضورك اليوم هذا الاجتماع كان نتيجة استدعاء والغضب تسيطر على سكان المناطق المحيطة بنا فنحن متهمون باحداث تلوث فى البيئة بل أكثر من ذلك لقد تطور الأمر إلى مواجهات فى المحاكم نتيجة القضايا المرفوعة ضد الشركة من قبل بعض الأهالى نتيجة إصابتهم بأمراض مختلفة من جراء التلوث. وهذا يتطلب جهد كبير من إدارتى.

رئيس مجلس الإدارة:

يا أستاذ أنا غير مسئول عن هذا الإنتشار السكانى الذى إقتحم المناطق المحيطة بالشركة. الأهالى قدموا إلى المنطقة وهم على علم بطبيعة عمل الشركة.

وأرى إنهاء الاجتماع فوراً لأنه يبدو أن الكل يحاول وضع العراقيل والعودة بالشركة إلى الوراء ويجب أن يكون شعارنا فى الفترة القادمة هو بذل الجهد والعرق وعدم الاكترات بالعقبات التى يحاول البعض وضعها للحد من مسيرة النجاح التى بدأت، يا أساتذة العقاب الرادع هو السلاح الوحيد لتحقيق الخطة المستهدفة فى شهر ديسمبر.

★ تسلسل أحداث ووقائع الأزمة:

الساعة ٣٥ : ١٠

من صباح يوم الجمعة الموافق ١٩٩٢/١١/٢٧

إستقيظ أهالى المنطقة على صوت إنفجار مروع صادر من الشركة وبسرعة شديدة بدأت السنة اللهب تظهر بوضوح يظللها سحابة كثيفة من الدخان الأسود المشبع بغازات لها رائحة مميزة. أعقب هذا الإنفجار دوى صفارات الإنذار داخل المصنع. حاول رجال الأمن الصناعى السيطرة على الموقف غير أن أجهزة الإطفاء فى الصنع فشلت فى التعامل مع النيران نظراً لعدم صلاحية معظمها ولقد ساعدت سرعة الرياح على إنتشار النيران.

الساعة ٤٠ : ١

إنقطع التيار الكهربائى عن المصنع بفعل النيران وحاول رجال الأمن الصناعى تشغيل المولد الكهربائى الاحتياطى ولكن دون جدوى نظراً لوجود عطل فنى به. طلب رئيس وردية الأمن الصناعى من رجالة البحث عن الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم فى هذا الموقف ولكن فشلت محاولاتهم نتيجة لعدم وجود كشوف بأسماء هؤلاء العمال. حاول بعض العمال التدخل للمعاونة ولكن رئيس الوردية منعهم خوفاً على سلامتهم. بدأ الذعر يسود بين عمال الوردية الثالثة وتعالت الصيحات وإصدر القائم بعمل مدير المصانع تعليمات بإخلاء خطوط الإنتاج وخروج جميع العمال إلى خارج المصنع وفى نفس الوقت حاول إجراء اتصال تليفونى بالمسئولين سواء فى إدارة المصنع أو أجهزة الأمن غير أنه فوجئ

بتعطل أجهزة الهاتف وعلى الفور كلف أحد العمال بالتوجه فوراً لأقرب هاتف خارج المصنع للاتصال برئيس مجلس الإدارة وأجهزة الأمن.

الساعة ١:٤٥

تزايد تدافع العمال نحو بوابة الخروج الرئيسية وحاول بعض رجال الأمن الصناعى تنظيم عملية الخروج باستخدام البطاريات ولكن دون جدوى. توجهت مجموعة من العمال إلى بوابة المبنى الإدارى غير أن رجال الأمن الصناعى منعوهم من ذلك حيث أنها مغلقة وفى هذه الأثناء دون ثلاثة أنفجارات متتالية فأدى ذلك إلى فقدان السيطرة الكاملة على خروج العاملين وبدأت مجموعات من العاملين تقفز من فوق السور وتعالت الصيحات نتيجة لاصابات بعض العمال من جراء هذا التزاحم. وأخذ بعض من العمال يرددون بصوت مدوى أين الإدارة، نحن نحرق هنا أحياء، أين القتلة.

الساعة ١:٥٠

تجمع عدد من الأهالى أما البوابة لرئيسية فى محاولة للإستفسار عما يحدث وقابلتهم جموع العاملين الخارجة من المصنع فى ذعر وبدأت استفارات الأهالى تجد الاجابات لدى بعض العاملين حيث صرح أحد العمال بأنها "كارثة: لا يعلم مداها إلا الله وحده. وصرح عامل آخر بأن ذلك شئ طبيعى يحدث فى أى شركة وسيتم السيطرة عليه فى دقائق ولا داعى للإنزاعاج بينما صاح عامل ثالث " العمال تشوى أحياء فى الداخل وبعد دقائق سوف تنفجر المنطقة بأكملها.

الساعة ١:٥٥

حدثت أشتباكات بين رجال الأمن الصناعى وبعض العمال الذين حاولوا التوجه إلى منطقة الحريق للعبور منها إلى المستعمرة السكنية لإنقاذ ذويهم وفشل رجال الأمن الصناعى فى نصيحتهم بخطورة ذلك مما أضطرهم لاستعمال القوة. نجح الشخص المكلف بالاتصال الهاتفى فى الوصول إلى أقرب منزل يوجد لديه هاتف وقام بالاتصال برئيس مجلس الإدارة وتم الحوار - التالى بينهم.

العامل:

(وهو فى حالة هستيرية) "المصنع ضاع والعمال تحرق أحياء".

رئيس مجلس الإدارة

"ارجع فوراً وسوف أقوم بعمل اللازم".

وفجأة تدوى صرخات أهل المنزل حيث تصادف أن نجلهم المهندس اسماعيل يعمل فى الوردية الثالثة. تجمع الجيران وخرجت عليهم الأم وهى تصيح ولدى مات ولدى مات قتلوك يا اسماعيل.

الساعة ٢:٠٥

اندفع سكان المنزل ومعهم الجيران والغضب يسبقهم إلى الشركة وانضموا إلى جموع المواطنين الواقفين على البوابة ونقلوا لهم خبر مقتل المهندس اسماعيل (وهو شاب معروف لدى جميع أهالى المنطقة نظراً لتطوعه بالاشراف على مراكز شباب الحى ويتمتع بحب الجميع واحترامهم) وفجأة تغير الموقف وتدافع الأهالى فى ثورة عارمة فى

محاولة للانتقام من الشركة وانضم اليهم بعض الأهالي من المستعمرة السكنية حضروا للإطمئنان على ذويهم من عمال الوردية الثالثة وتعالت الهتافات (الموت للقتلة بعد أن قتلونا أحياءا بما نلفظة علينا مداخنهم من سموم الآن يحرقون أولادنا).

الساعة ٢:١٠

وصلت أول سيارة لشرطة النجدة تلبية للاتصال الذى قام به رئيس مجلس الإدارة بعد ما واجهت صعوبة شديدة نظراً لتعطل النفق نتيجة لبدء تجمع المياه فيه على أثر هطول الأمطار الغزيرة عصر هذا اليوم. حاول ضابط الشرطة تهدئة الموقف ولكن الأهالى لم يستجيبوا للنصيحة وبدأوا فى إلقاء الحجارة على بوابة المصنع.

الساعة ٢:١٥

قام ضابط الشرطة بالاتصال بالجهات المسئولة لإرسال قوات إضافية للسيطرة على الموقف الأمنى. وصلت سيارة ملاكى وهنا صاح أحد الأهالى أنه رئيس مجلس الإدارة فتدافع الأهالى نحو السيارة وبدأ البعض فى القاء الحجارة عليها فأسرع ضابط الشرطة لتأمين رئيس مجلس الإدارة وحمايته حتى نجح فى إدخاله من البوابة. توجه رئيس مجلس الإدارة مباشرة إلى أقرب مكان للحريق وبدأ يستمع إلى تقرير عن الموقف من مدير المصنع بالإنابة ورئيس وردية الأمن الصناعى. وهنا تعالت صيحات الغضب من رئيس مجلس الإدارة متهماً الجميع بالإهمال.

الساعة ٢:٢٠

تلقى ضابط الشرطة على جهاز اللاسلكى فى سيارته رسالة تفيد بأن سيارات الإطفاء تعطلت للارتفاع الشديد لمنسوب الحياة فى النفق وأنه جارى إرسال مجموعة أخرى من السيارات المجهزة وذلك عبر الطريق الفرعى وأن ذلك سيؤدى إلى تأخر وصول سيارات الأطفاء.

الساعة ٢:٢٥

وصلت سيارات الإطفاء والاسعاف ولكنها واجهت صعوبة فى دخول بوابة المصنع لتجمع الأهالى. حيث حاولت أعداد كبيرة من الأهالى المتعلق بالسيارات لدخول المصنع للإطمئنان على ذويهم، وحدثت مشادة بين رجال الإطفاء والاسعاف وبين الأهالى وفى هذه الأثناء وصلت أعداد غفيرة من رجال الشرطة وقامت بإقناع الأهالى بالاتبعاد وتم عمل كردون حول المصنع لمنع إقتراب الأهالى مما سهل دخول سيارات الإطفاء والإسعاف.

توجه قائد قوة الشرطة وفى صحبته سيارة اتصالات إلى مكان وجود رئيس مجلس الإدارة وجهز على الفور غرفة عمليات داخل السيارة المجهزة بأحدث تقنيات الاتصالات.

الساعة ٢:٣٠

طلب قائد قوة الشرطة العميد فيصل من رئيس مجلس الإدارة الرسم الهندس للشركة للتعرف على المواقع المختلفة ولتسهيل عمليات الإطفاء والاخلاء وكان رد رئيس مجلس الإدارة أن هذه البيانات موجودة

لدى رئيس قطاع الإنتاج فقام قائد الشرطة بالاتصال بقيادات الشركة وأبلغهم بضرورة الحضور فوراً وأن الشرطة ستوفر لهم وسيلة الانتقال.

الساعة ٢:٣٥

تلقى العميد فيصل تقريراً من قائد قوة الإطفاء يفيد بصعوبة اقتراب سيارات الإطفاء من النيران واقتراحه بفتح البوابة الشمالية للمصنع فأوضح رئيس الإدارة بصعوبة ذلك نظراً لوجود حائط خرسانى. فأصدر العميد فيصل تعليماته باستدعاء "بلوزر" لاقتحام البوابة.

الساعة ٢:٤٠

نجح رجال الإطفاء فى تشغيل المولد الكهربائى الاحتياطى وتلقى العميد فيصل تقريراً يفيد بإخلاء جميع خطوط الإنتاج من العمال وهنا أصدر تعليماته إلى أفراد قوة الشرطة بمنع دخول أو خروج أى فرد من البوابة إلا بناء على تعليماته.

الساعة ٢:٤٥

تلقى العميد فيصل رسالة من أفراد قوة الحراسة بوصول عدد من الصحفيين ومحاولتهم الدخول فأجاب بمنعهم من الدخول خوفاً على سلامتهم ووعد بإعطائهم الإذن بالدخول فى الوقت المناسب.

الساعة ٢:٥٠

عاود أفراد الحراسة الاتصال بالعميد فيصل لإبلاغة عن وصول سيارة التليفزيون وهنا يثور رئيس مجلس الإدارة ويطلب منعهم من الدخول.

الساعة ٥٥ : ٢

تلقى العميد فيصل تقرير أولى يفيد بإنتهاء عمليات التفتيش بجميع خطوط الإنتاج وحصر الإصابات وهى كما يلى :

(٢) حالة حروق من الدرجة الثالثة.

(٥) حالة حروق من الدرجة الأولى.

(١٥) حالة اختناق من بينهم خمسة من رجال الإطفاء.

(٩) حالة كسور نتيجة تزاحم العمال والقفز من فوق سور المصنع.

كما أفاد التقرير أنه تم نقل جميع هذه الحالات إلى المستشفى. وعلى الفور فتح العميد فيصل اتصال مع المستشفى للإطمئنان على الحالات المحولة لها حيث أبلغه مدير المستشفى أن حالة الطوارئ قد أعلنت فى المستشفى وجارى علاج جميع الحالات المصابة.

الساعة ٠٠ : ٣

تلقى العميد فيصل تقريراً من قائد قوة الإطفاء يفيد بنجاح القوة فى محاضرة الحريق غير أنه أبدى مخاوفه من انتشار الحريق خارج المصنع فى اتجاه المناطق السكنية فى حالة تقرير اتجاهات الرياح. وعلى الفور تم الاتصال بالجهات المسئولة حيث طلب العميد دفع عدد إضافى من سيارات الإطفاء لمواجهة أى تغيرات فجائية فى الموقف ولتأمين المنطقة السكنية المتاخمة للشركة.

الساعة ٣:٠٥

عاود رجال الحراسة الاتصال بالعميد فيصل لتبليغه بإصرار رجال الصحافة على الاتصال برئيس مجلس الإدارة أو أى مسئول فى الشركة لمعرفة حقيقية ما يحدث. وفى أثناء الاتصال سمع العميد فيصل صوت مشادة كلامية على البوابة فاستفسر عنها وأجيبت بأن هناك شخص يريد الدخول ويدعى أنه مسئول العلاقات العامة وبصحبته عدد من الأفراد الذين يدعون أنهم من رجال الأمن الصناعى. ويتدخل رئيس مجلس الإدارة ويطلب السماح بدخول مدير العلاقات العامة فقط دون الآخرين مع التأكيد عليه بعدم التحدث مع رجال الصحافة.

الساعة ٣:١٠

كرر أفراد الحراسة الاتصال بشأن رجال الصحافة. فطلب مدير العلاقات العامة الإذن من رئيس مجلس الإدارة بإصدار بيان صحفى عن الموقف. غير أن رئيس مجلس الإدارة ثار وقال يجب التعتيم الاعلامى الكامل فى مثل هذا الموقف.

الساعة ٣:١٥

تلقى العميد فيصل تقريراً يفيد بنجاح رجال الإطفاء فى السيطرة الكاملة على النيران وبتأمين خطوط الإنتاج التى لم تصاب بأى أضرار وبدء عمليات حصر الخسائر المادية ومعاينة أسباب الحريق. كما تلقى تقرير من المستشفى يفيد بإتمام علاج جميع الحالات فيما عدا حالات الحريق والكسور المضاعفة التى قررت المستشفى إبقائها تحت الملاحظة. وبناء على هذه التقارير المشجعة عاود مدير العلاقات العامة طلبة

بالإذان بالتحدث مع رجال الصحافة فأيده العميد فيصل فى ذلك غير أنه رئيس مجلس الإدارة رفض ذلك بشدة.

الساعة ٣:٢٠

اتصال من رجال الحراسة يفيد ضبط عدد الصحفيين أثناء تسلقهم أسوار المصنع وبصحبتهم كاميرات الفيديو. يجب العميد فيصل بضرورة التعامل معهم بحكمة وتقديم النصيحة لهم بالابتعاد.

الساعة ٣:٢٥

وصول رئيس قطاع الإنتاج ويصحبه مدير عام الصيانة وفى هذه اللحظة تلقى العميد فيصل التقرير الأول التالى عن أسباب الحريق: نتج الحريق من انفجار مفاجئ فى الغلاية رقم ٥ مما ترتب عليه تطاير شظايا مستعلة إلى بعض صناديق المواد الكيماوية التى تصادف تواجدها أمام المخزن مما تسبب فى اشتعال النيران وهنا صاح رئيس قطاع الإنتاج ومدير الصيانة فى وقت واحد الغلاية رقم ٥ هذا ما توقعناه. المهم يجب تنبيه أهالى المنطقة بضرورة تناول أقراص وقائية خاصة ضد الحساسية.

مدير العلاقات العامة يتدخل فى الحديث قائلاً "اكتب لى اسم الدواء وسوف أصدر بذلك نشرة تذاع فوراً فى أجهزة الإعلام.

رد رئيس قطاع الإنتاج عموداً الوضع لا يمثل خطورة فانخفاض درجة الحرارة اليوم سيقلل من الآثار المترتبة على تسرب الغازات الكيماوية غير أنه يفضل تناول هذه الحبوب وبصفة خاصة للمصابين بأمراض الحساسية فى الصدر ولحسن الحظ الدواء رخيص الثمن ومتوافر فى جميع الصيدليات وقرص واحد يكفى.

رئيس مجلس الإدارة يتدخل مقاطعاً يا أساتذة إنها دعوى لأحداث الذعر بلا داعى ويكفى أن تلتزم الشركة بعلاج أى حالات تظهر فى المستقبل نتيجة لما تتكلمون عنه.

الساعة ٣:٣٠

تلقى العميد فيصل اتصال من وزارة الداخلية بخصوص احتمالات تسرب غازات كيماوية والمخاطر التى قد تنشأ عنها. يرد رئيس مجلس الإدارة على المكالمة بتقديم تأكيدات بعدم خطورة الموقف وعدم تسرب أى غازات.

(وتتوالى الأحداث)

الساعة ٥:٠٠

تصدر بعض الجرائد الصباحية حاملة فى صفحتها الأولى صوراً وتحقيقات صحيفة عن الحريق. وتأكد خطورة الموقف وبأن عدد القتلى والمصابين لم يتم حصرهم بعد. كما نشير إلى احتمالات حدوث كارثة نتيجة تسرب غازات سامة مستشهدة فى ذلك بأقوال بعض العاملين فى الشركة الذين رفضوا ذكر اسمائهم.

الساعة ٥:٠٥

يتلقى العميد فيصل مكالمة عاجلة من وزارة الداخلية تطلب منه التعرف على مدى صحة ما نشرته بعض الصحف الصباحية. يتدخل الرئيس مجلس الإدارة ويرد على المكالمة بما يفيد تأكيده لنفى هذه الأخبار تماماً.

الساعة ٥:٠٥

يتلقى العميد فيصل مكالمة رسالة من رجال الشرطة المكلفين بحراسة الشركة تفيد بخروج الأهالي إلى الشوارع وإنتشار حالة من الذعر على أثر ما نشرته بعض الصحف الصباحية. وفي الحال يتم الاتصال بوزارة الداخلية بخصوص هذا الموقف. وتأكد الداخلية أن فريق من الخبراء في طريقة للشركة للتأكد من خلول المنطقة من أي تلوث كيماوي.

الساعة ٦:٠٠

تصدر وزارة الداخلية بيانا صحفيا يذاع في الراديو تشرح فيه الوقائع المختلفة للحادث وتؤكد على عدم خطورة الموقف وتناشد أهالي المنطقة المحيطة بالشركة بضبط النفس وعدم السماع للشائعات.

الساعة ٦:١٠

يصدر من وزارة الداخلية البيان الصحفي الثاني الذي يذاع بالراديو بمجرد تلقي التقرير الأولي من فريق الخبراء الذين أرسلوا إلى موقع الحريق. يركز هذا التقرير على عدم وجود خطورة وعلى النصيحة بتناول جرعة من دواء ضد الحساسية للأهالي المحيطين بالشركة ويصنعه خاصة المصابين بأمراض حساسية الصدر. كما يناشد البيان الأهالي بالتعاون مع الأجهزة المسئولة في تسهيل توزيع جرعة الدواء الذي سيتم توفيره مجانا في أسرع وقت ممكن.

الساعة ٦:١٥

قيام سيارات شرطة النجدة بالمرور في المنطقة السكنية المحيطة بالشركة واستخدام مكبرات الصوت فى تهدئة الأهالى.

الساعة ٦:٣٠

قدمت الإذاعة تحليلاً كاملاً للموقف متضمنا: شرحاً للحادث وأسبابه والاصابات وأعدادها والحالة الصحية للمصابين كما قدمت تحليلاً طبياً للأضرار الصحية التى قد تنجم وأعراضها وسبل التغلب عليها وقدم هذا التحليل من خلال مجموعة من المكالمات الهاتفية التى أجرتها الإذاعة على الهواء مباشرة مع تحية من رجال الشرطة والإطفاء والأطباء وخبراء حماية البيئة ومدير المستشفى.

الساعة ٦:٤٥

سادت المنطقة السكنية المحيطة بالشركة حالة من الهدوء وبدأ سيارات الشرطة فى توزيع الدواء على سكان المنطقة ودلك على أثر وصول أول سيارة إسعاف تحمل صناديق من دواء الحساسية والذى أرسل إلى المنطقة من صيدليات المستشفيات القريبة ثم توالى بعد ذلك وصول كميات كبيرة من الدواء. كما وصلت إلى المنطقة خمسة سيارات إسعاف مجهزة بأحداث الأجهزة والمعدات الطبية وبصحبتها مجموعة من الأطباء وتم توزيع هذه السيارات على الأحياء السكنية المختلفة للمساعدة فى تقديم الخدمات الطبية للأهالى.

الساعة ٦:٥٠

توالى وصول الشاحنات المحملة بالدواء وأقيمت مراكز طبية فى كل ميدان تقريباً فى المنطقة السكنية المحيطة بالشركة. وبدأ الأطباء يمارسون عملهم بمعاونة رجال الشرطة، وخرج لفيف من الأهالى لتحية الأطباء ورجال الشرطة وتقديم المعاونة لهم.

الساعة ٠٠ : ١٠

من صباح يوم الإثنين الموافق ٣٠/١١/١٩٩٢

طلب رئيس مجلس الإدارة عقد اجتماع عاجل مع قيادات المصنع وذلك بعد إعادة تشغيل المصنع بكامل طاقته وإستهل الاجتماع بما يلى:

بعد الإطلاع على التقارير والأدلة المقدمة من النيابة العامة وإدارة الإطفاء، أجد نفس مضطرا أن أقول للجميع أن ما حدث يمثل أسوأ حالات الإهمال وأنه نتيجة مباشرة لتقصيركم فى أداء مهمامكم وبناء عليه لقد أصدرت اليوم تعليمات مشدودة بتوقيع أقصى العقوبات على كل من تسبب فى هذا الحادث و.......

الساعة ١٠ : ١٠

انتهى الاجتماع وخرج الجميع وهم فى حالة

من ....، ....، ....

.............، ....، ....

!!!

!!

!

أضراب السائقين(1)

شركة النقل العربى، شركة نقل برى تمتلك حوالى ٦٠٠ شاحنة. لنقل البضائع ويعمل لديها اكثر من ٦٠٠ سائق كان العمل يسير بجد واجتهاد من قبل جميع السائقين إلا أنه فى صباح أحد الأيام أتى مدير شئون الأفراد إلى مكتب المدير العام وأخبره بأن السائقين فى الشركة قد قرروا الأضراب عن العمل اعتبارا من ذلك اليوم وحتى تحقيق مطالبهم جميعاً ودون أى أستثناء.

وعلى الفور قام المدير العام باستدعاء ممثلين عن السائقين الذين دخلوا إلى غرفته ودار بينهم الحوار التالى:

المدير العام:

"لقد استدعيتكم اليوم لاحقق فى أسباب معلومات وصلتنى صباحاً عن نيتكم الأضراب عن العمل. أولا وقبل كل شئ، هل صحيح ما سمعت عن نيتكم الأضراب عن العمل.

رامى حسام (سائق):

"أن ما سمعته صحيح، لقد قررنا جميعاً الأضراب عن العمل حتى تتحقق جميع مطالبنا".

المدير العام:

"ولكن ما هى مطالبكم ولماذا ابتدأ تم الاضراب قبل مناقشة هذه المطالب مع الإدارة. أنا أعرف أن قرار الأضراب عن العمل لا يجب أن يتخذ إلا بعد استنفاذ كافة الطرق السلمية الأخرى للحصول على المطالب".

---

(1) محفوظ أحمد جودة - العلاقات العامة - دار زهران - عمان ١٩٩٩ .

محمد سعيد أحمد (سائق آخر) قال بصوت أجش : "ما تقوله يا سيادة المدير العام صحيح مائة بالمائة، لكننا حاولنا التفاوض مع مدير شئون الأفراد مراراً وتكراراً حول حقوقنا، ولكننا لم نلق منه آذان صاغية بل حتى وفى المرة الأخيرة رفض أن يستقبل وفدنا الذى حضر لمفاوضته".

"هل هذا صحيح"؟

مدير شئون الموظفين: "نعم، إن ما قالوه صحيح".

المدير العام: "ولكن، لماذا لم تخبرنى حينها عن ذلك".

مدير شئون الموظفين: "حاولت أن أحل هذا الأشكال بنفسى، ولم أكن اتصور أنه سوف يصل إلى هذا الحد.

رامى حسام: "يا سيادة المدير العام لسنا هنا فى جلسة معاتبة إن لنا حقوق، يجب أن تتحقق، وفى الوقت الذى تخبرنا فيه بقرارك منحنا حقوقنا سوف نعود إلى العمل فوراً. لا وقت لدينا للتفاوض بعد الذى ذقناه. وخرج ممثلوا العمال من مكتب المدير العام بسرعة دون أن يعطوا له أو لغيره مجالاً للكلام.

لو كنت مسئولا بالشركة، وكلفك المدير العام بحل هذه المشكلة، ماذا ستفعل، علماً بأن كل ساعة تمر دون رجوع السائقين إلى عملهم تكلف الشركة أموالاً كثيرة.

حريق هائل

شب حريق هائل فى أحد مصافى البترول التابعة لشركة بترول عربية واستمر هذا الحريق لمدة ثلاثة أيام حتى تمكنت فرق المطافئ التابعة للشركة بالتعاون مع فرق المطافئ الحكومية المجاورة من اطفاء الحريق كلية. وفى اليوم الأخير تسبب هذا الحريق فى وفاة أحد الموظفين وإصابة أكثر من عشرة موظفين آخرين أصاباتهم ما بين خفيفة إلى متوسطة.

اهتم اعضاء مجلس الإدارة بالحادث وعقدوا اجتماعاً هاماً حضرة كافة اعضاء مجلس الإدارة بمن فيهم اثنان كانا يحضران أحد المؤتمران خارج البلاد، وعندما سمعوا بالحادث لم يكملا المؤتمر وحضرا فوراً للاطمئنان على سير الأمور.

وكان من أهم نتائج الاجتماع إرسال مجلس الإدارة برقية تعزية إلى أسرة المتوفى، وتأكيده على حرص الشركة على تعويض المصابين والوقوف إلى جانبهم أثناء فترة العلاج. بالإضافة إلى ذلك اصدر رئيس مجلس الإدارة أمراً إلى المدير المالى لصرف مرتب ستة أشهر لأسرة الموظف المتوفى وصرف مرتب شهر إضافى إلى الموظفين المصابين مراعاة لظروفهم وتقديراً لجهودهم فى إطفاء الحريق.

هل تعتقد أن ما قام به مجلس الإدارة كان كافياً؟ اقترح الاضافات أو التعديلات التى ترى أنه كان على مجلس الإدارة أقرارها.

---

(١) المرجع السابق.

قائمة المراجع

١- د. محمد رشاد الحملاوي- إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية - الطبعة الأولى - مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٩٣.

٢- د. عباس رشدي العماري - إدارة الأزمات في عالم متغير - مركز الأهرام للترجمة والنشر - القاهرة - ١٩٩٣.

٣- د. السيد عليوة - إدارة الأزمات والكوارث - حلول عملية أساليب وقائية - سجل العرب - القاهرة - ١٩٧٧.

٤- د. عاصم محمد حسين الاعرجي - سرية وعلنية المعلومات في ظروف الأزمات -الإداري - المجلد الخامس - العدد الثاني - ١٩٩٥.

٥- د. محمد عبد النبي حسن - مهارات إدارة الأزمات - مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة - ١٩٩٦- ص ١٢.

٦- د. أحمد سيد مصطفى - المدير في البيئة المصرية - غير مبين الناشر - القاهرة - ١٩٩٦- ص ٣٤٩.

٧- د. سمير محمد فريد - إدارة الأزمات - محاضرات تدريبية.

٨- أنيس فرنسيس منصور - الخطر وإدارته - مكتبة عين شمس - ١٩٧٨- ص ٢٤.

٩- د. محمد رشاد الحملاوي - فاعلية نظم الإنذار المبكر - مكتبة عين شمس - ١٩٩٥ - ص ٢٥.

١٠- د. محمد محمد أبو النصير - نظرية الأزمة وإدارة الأزمات - المؤتمر السنوي الثالث - وايدي سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري - القاهرة - ١٩٩٣ - ص ٢٦٤.

١١- د، عاصم محمد حسين الاعرجي - اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات - مجلة الإداري السنة ١٧ العدد ٦٢ سبتمبر ١٩٩٥ ص ١٣.

١٢- د. سمير محمد فريد - محاضرات تدريبية.

١٣- د. محمد رشاد الحملاوي - محاضرات تدريبية.

١٤- د. صقر جنيدق - محاضرات تدريبية.

١٥-أ. محمد كامل عبد الصمد - ظرفاء ولكن حكماء - الدار المصرية اللبنانية - غير مبين سنة النشر.

١٦- عز الدين الرازم - التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات - عمان ١٩٩٥.

١٧- د. مدحت مصطفى راغب، العلاقات العامة- غير مبين الناشر أو سنة النشر.

١٨- د. سيد الهواري - إدارة الأزمات - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٨ ص ٨٣-٨٤ .

١٩- عـز الدين الرازم - التـخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات - دار الخوجا بغداد ١٩٩٥ .

٢٠- محمد صدام جبر- إدارة الأزمات نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني - مجلة الإدارة- العدد ٧٦ مارس ١٩٩٩.

الفهرس